Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi e-ISSN: 2549-4236, p-ISSN: 1411-8939
Lembaga Penellitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
Vol 24, No 2 (2024): Juli, 1840-1850
DOI: 10.33087/jiubj.v24i2.5345

Dukungan Pimpinan dan Dampaknya terhadap Perilaku Kerja Proaktif yang Dimediasi oleh Budaya Kerja (Studi pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan (ULP) Muara Sabak)

Tri Sutopo*, Shofia Amin, Sigit Indrawijaya
Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jambi
*Correspondence: trisutopo83@gmail.com

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dukungan pimpinan, budaya kerja dan perilaku kerja proaktif pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan (ULP) Muara Sabak, serta menguji pengaruh dukungan pimpinan terhadap perilaku kerja proaktif baik secara langsung maupun tidak langsung budaya kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. PLN (Persero) ULP Muara Sabak yang berjumlah 60 orang karyawan. Sedangkan untuk penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey dan menggunakan analisis data *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan pimpinan PT. PLN (Persero) ULP Muara Sabak secara langsung maupun tidak langsung melalui budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja proaktif karyawan. Hasil ini mengindikasikan dukungan pimpinan yang kuat menciptakan budaya kerja sehingga karyawan dapat menyesuaikan diri dan berperilaku proaktif dalam menghadapi tantangan.

Kata kunci: dukungan pimpinan, budaya kerja, dan perilaku kerja proaktif.

Abstract. *This research aims to describe leadership support, work culture and proactive work behavior at PT. PLN (Persero) Muara Sabak Customer Service Unit (ULP), as well as testing the influence of leadership support on proactive work behavior, both directly and indirectly, work culture. The population in this study were employees at PT. PLN (Persero) ULP Muara Sabak, totaling 60 employees. Meanwhile, to determine the sample in this research, the census technique was used. The research uses a quantitative approach with survey methods and uses Partial Least Square (PLS) data analysis. The research results show that the support from the leadership of PT. PLN (Persero) ULP Muara Sabak directly or indirectly through work culture has a significant influence on employee proactive work behavior. These results indicate that strong leadership support creates a work culture so that employees can adapt and behave proactively in facing challenges.*

Keywords*: leadership support, work culture, and proactive work behavior.*

PENDAHULUAN

Perilaku proaktif seorang karyawan merupakan aset penting bagi seorang manajer untuk menyelidiki perubahan dalam organisasi tersbeut (Kim & Wang, 2008). Perilaku tersebut dihasilkan dari interaksi antara disposisi individu dan lingkungan. Perbedaan pribadi dan faktor situasi interaksi mempengaruhi perilaku kerja proaktif. Situasi yang menyenangkan akan memperkuat perilaku proaktif seseorang untuk mencapai tujuannya (Kim & Wang, 2008). Peran perilaku proaktif dalam teori dan penelitian perilaku organisasi penting untuk pengembangan organisasi (Munir & Beh, 2016). Perilaku kerja proaktif merupakan upaya yang diprakarsai oleh individu untuk menghasilkan perubahan berorientasi masa depan di tempat kerja mereka (Parker et al., 2010), dipandang semakin penting seiring dengan semakin dinamisnya lingkungan organisasi dan tidak dapat diprediksi (Griffin et al., 2007). Banyak penelitian tentang perilaku kerja proaktif telah dilakukan dari perspektif bahwa perilaku tersebut berperan penting untuk mencapai tujuan organisasi (Griffin et al., 2007). Secara khusus, karena hubungan perilaku kerja proaktif dengan hasil terkait kinerja (Tornau & Frese, 2013), sejumlah besar penelitian berupaya mengidentifikasi prediktornya, dimana kinerja proaktif dapat berkontribusi pada pengalaman yang dihargai dan diinginkan oleh pekerja: kebermaknaan kerja (Allan et al., 2016).

Mengetahui faktor-faktor yang berkaitan dengan perilaku kerja proaktif sangatlah penting. Hal ini karena para pemangku kepentingan akan mampu merancang intervensi praktis untuk mendorong perilaku kerja proaktif berdasarkan pengetahuan ini. Wu & Parker (2013)

mengemukakan bahwa perilaku kerja proaktif dihasilkan dari beberapa faktor yang berkontribusi: 1) karakteristik pribadi seperti pengetahuan, kemampuan, kepribadian dan 2) faktor situasional seperti karakteristik pekerjaan, kepemimpinan, dan iklim organisasi.

Menurut Wu & Parker (2016) perilaku kerja proaktif karyawan saat ini berkaitan dengan dukungan pimpinan. Lebih lanjut Wu & Parker (2016) menjelaskan bahwa dukungan dari pimpinan memiliki andil yang besar terhadap perilaku kerja proaktif karyawan dalam pencapaian tujuan orgnaisasi. Selain itu Neck dan Houghton (2006) juga mengungkapkan bahwa pimpinan pada dasarnya memiliki peran besar terhadap perilaku kerja proaktif karyawan, dimana hal ini dituangkan dalam model mekanisme kinerja yang diusulkan mengidentifikasi adanya hubungan antara kepemimpinan dan perilaku kerja proaktif. Model ini mengonseptualisasikan bahwa individu yang mengadaptasi strategi pengarahan diri sendiri akan mampu memotivasi diri mereka sendiri dan berusaha melakukan tugas mereka secara efisien melalui efek mediasi dari hasil yang dapat diprediksi seperti efikasi diri, pengaruh positif, kemandirian, dan pemberdayaan psikologis. Model ini mencoba menghubungkan komponen kepemimpinan diri dengan perilaku individu yang berhubungan dengan pekerjaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpotensi dikaitkan dengan perilaku kerja yang positif, seperti perilaku proaktif di tempat kerja (Neck & Houghton, 2006).

Selain dapat mendorong pada perilaku kerja proaktif, dukungan pimpinan secara tidak langsung juga dapat mempengaruhi budaya karyawan dalam bekerja (Lubis, 2018). Hal ini dikarenakan pemimpin pada dasarnya memiliki peran yang besar dalam membentuk budaya kerja karyawan berupa sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja. Budaya kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan perilaku kerja proaktif di organisasi. Budaya kerja yang sehat dapat meningkatkan motivasi, pengalaman, produktivitas, dan loyalitas karyawan (Rahmah, 2016). Budaya kerja yang positif akan dapat meningkatkan perilaku proaktif melalui pengembangan budaya yang berorientasi pada hasil, karena pimpinan yang berorientasi pada hasil kerja akan dapat memastikan bahwa karyawan memiliki tujuan yang jelas dan dapat mencapai hasil yang diinginkan (Lubis, 2018).

Meskipun belum begitu banyak hasil penelitian yang mengatakan jika dukungan pimpinan memberikan pengaruh terhadap budaya kerja karyawan, namun jika pemimpinan mampu meberikan dukungan yang positif kepada segenap bawahannya akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan pimpinan tersebut budaya kerja karyawan akan terbentuk dengan lebih baik. Selain itu, dukungan pimpinan juga dapat mengubah budaya kerja secara verbal (Rahmayuli & Martunis, 2023). Perilaku kerja proaktif saat ini sudah banyak diterapkan oleh berbagai perusahaan di dunia. Hal ini dikarenakan perilaku kerja proaktif akan dapat memberikan dampak positif yang signifikan, tidak hanya pada tingkat individu, melainkan pula pada tingkat organisasi kesecara keseluruhan. Dan hal inipun tengah diterapkan oleh PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan (ULP) Muara Sabak dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawannya agar lebih produktif, yang tidak hanya sekedar menyelesaikan tugas pokoknya semata, melainkan juga dapat mencari cara untuk dapat meningkatkan proses kerja serta memberikan kontribusi tambahan dalam bekerja.

Pentingnya penerapan perilaku kerja proaktif pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan (ULP) Muara Sabak saat ini juga dikarenakan perusahaan dituntut agar selalu meningkatkan kinerja pelayanannya. Dimana hal ini tidak terlepas dengan semakin meluasnya jasa layanan jaringan listrik di area Kabupaten Tanjung Jabung Timur dengan jumlah total 56.130 pelanggan (PT. PLN ULP Muara Sabak, 2022). Melihat kondisi tersebut tentu saja PT. PLN (Persero) harus terus berupaya meningkatkan kinerja pelayanannya dalam penyediaan listrik. Apalagi dengan melihat banyaknya keluhan-keluhan dari pelanggan mengenai pelayanan listrik selama ini. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dukungan pimpinan melalui budaya kerja terhadap perilaku kerja proaktif karyawan di PT. PLN (Persero) ULP Muara Sabak.

Tinjauan Pustaka

Perilaku proaktif dapat diartikan sebagai pengambilan inisiatif untuk membuat situasi sekarang menjadi lebih baik, dan tidak pasif beradaptasi dengan situasi tetapi berusaha merubahnya. Perilaku proaktif adalah bentuk perilaku tertentu termotivasi di tempat kerja (Bateman & Crant, 1993). Parker et al (2019)

merumuskan konsep proaktif dalam konseptualisasinya bahwa perilaku proaktif diartikan sebagai tindakan antisipatif yang karyawan ambil yang berdampak bagi diri mereka sendiri dan/atau lingkungan mereka. Lebih lanjut Parker & Bindl (2017) juga mengemukakan jika perilaku kerja proaktif mengacu pada perilaku mandiri, aktif, dan berorientasi masa depan yang bermaksud mengubah dan memperbaiki situasi saat ini sebelum masalah muncul. Dengan kata lain, proaktif merupakan wujud keagenan manusia untuk menguasai lingkungan. Para ahli berpendapat bahwa perilaku kerja proaktif bukanlah perilaku 'ekstrarole', melainkan perilaku aktif yang melibatkan antisipasi dan penciptaan masa depan baru (Grant & Ashford, 2008).

Karyawan yang proaktif dapat diharapkan mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah mereka sendiri dan menunjukkan inisiatif pribadi di tempat kerja (Crant, 2000). Dalam studi Frese dan Fay (2007) perilaku proaktif ada ketika karyawan dapat menetapkan tujuan mereka sendiri, dapat melampaui tugas yang telah ditetapkan dan memiliki fokus jangka panjang pada pekerjaan mereka. Konsep kinerja aktif terkait dengan perilaku dan sikap karyawan. Parker & Collins (2010) menyatakan bahwa perilaku proaktif secara konseptual dinyatakan sebagai faktor yang diambil karyawan yang mempengaruhi lingkungan dan diri mereka sendiri. Lebih lanjut Parker & Collins (2010) mengemukakan bahwa terdapat empat dimensi dalam mengukur perilaku kerja proaktif yaitu: 1) pencegahan masalah; 2) inovasi individu; 3) menyuarakan gagasan; dan 4) mengambil alih.

Sedangkan menurut Schmitt (2022) perilaku kerja proaktif dapat diukur melalui dua aspek yaitu proaktif tugas dan inisiatif pribadi. Dimana proaktif tugas sebagai inisiatif aktif untuk melakukan perubahan, seperti menghasilkan ide untuk meningkatkan cara pelaksanaan tugas inti. Sedangkan inisiatif pribadi merupakan gaya perilaku yang ditandai dengan mengambil pendekatan memulai sendiri dalam bekerja. Karyawan dengan inisiatif pribadi tingkat tinggi mengantisipasi peluang masa depan, mengambil inisiatif di tempat kerja bahkan ketika orang lain tidak melakukannya, dan gigih dalam perilaku kerja. Dukungan pimpinan didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan percaya kepada atasan mereka yang di mana atasan tersebut dapat menghargai kontribusi, menawarkan bantuan dan menjaga kesejahteraan mereka (Burns, 2016). Silvia dan Suryani (2017) persepsi dukungan atasan adalah dukungan yang diberikan atasan untuk memperkuat pentingnya nilai aktivitas pembelajaran dan pengembangan. Murniasih dan Sudarma (2016) dukungan atasan berkaitan dengan dukungan pimpinan terhadap pekerjaan bawahannya, artinya pimpinan memberi kepercayaan penuh kepada bawahan dalam menjalankan peran namun tetapmelakukan pengawasan selama proses.

Suharyoko (2017) mengemukakan bahwa dukungan pimpinan merupakan pandang umum yang dipersepsikan oleh karyawan tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Kimbal dan Rahyuda (2015) Dukungan pimpinan adalah keadaan dimana individu menerima perhatian khusus dari manajer atau atasannya. Aprianto, Thamrin, Syahrizal (2019) Dukungan atasan didefinisikan sebagai tingkat pengawas tentang kesejahteraan karyawan mereka dan menghargai kontribusi karyawan mereka dalam organisasi. Menurut Bhate (2013) menjelaskan bahwa supervisor bertanggung jawab untuk memantau kinerja karyawan, melakukan penilaian berkala dan memberikan umpan balik untuk meningkatkan kontribusi pegawai dan komitmen terhadap organisasi. Bhate (2013), mengemukakan bahwa dukungan pimpinan yang kuat meningkatkan kualitas kerja yang berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan yang optimal. Bhate (2013) juga menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki pimpinan yang supportive cenderung mengalami kepuasan kerja yang lebih besar, komitmen yang lebih kuat, loyalitas kepada organisasi, dan keseimbangan yang lebih baik antara pekerja dan kehidupan keluarga.

Menurut Chia & Sharon (2013) dukungan pimpinan dapat diukur melalui tiga indikator sebagai berikut: 1) Partisipatif, artinya sebuah tindakan nyata dari atasan yang ikut bersama-sama dengan anggota organisasi lainnya, dengan menekankan nilai kontribusi dan keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan; 2) Penghargaan, artinya pemimpin yang mendukung bawahannya akan mampu memberikan penghargaan kepada para pegawainya ketika dapat mencapai target yang telah direncanakan, dengan menekankan pengakuan dan persetujuan atas upaya atau kinerja bawahan; dan 3) Motivator, artinya sebagai pemimpin dalam organisasi didalam

organisasi yang dapat mendorong bawahannya untuk dapat mencapai target. Budaya kerja menurut Nawawi (2015) adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaraan terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Schein (2010) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok tertentu untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya merupakan suatu keseluruhan dari pola prilaku yang terlihat dalam kehidupan sosial, seni, agama, kelembagaan, dan semua hasil kerja dan pemikiran dari suatu kelompok manusia. Dimana Schein (2010) lebih lanjut mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi budaya kerja yaitu tanggung jawab karyawan, inovasi, orientasi pada hasil, pengetahuan dan sistem kerja. Budaya kerja adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi, untuk senantiasa bekerja lebih baik dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani. Budaya kerja adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggotaanggota organisasi kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah adaptasi eksternal dan masalah internal (Tika, 2015).

Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai efektivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Manfaat yang didapat antara lain menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, gotong royong, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki, cepat menyesuaikan diri dari perkembangan dari luar seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi dan lain-lain (Sedarmayanti & Rahadian, 2018). Stankevičienė et al (2021) mengidentifikasi budaya kerja melalui tiga dimensi, yaitu: 1) fleksibilitas temporal; 2) fleksibilitas operasional; dan 3) pengawasan suportif. Sedangkan Triguno (2013) menjelaskan jika budaya kerja menjadi dua dimensi, yaitu: Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya; dan 2) Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai, atau sebaliknya.

Adanya hubungan antara dukungan pimpinan terhadap perilaku kerja pro aktif (Chia & Sharon, 2013) melalui budaya kerja karyawan (Danim, S, 2015), artinya budaya kerja yang didukung oleh pimpinan yang proaktif dapat mempengaruhi perilaku kerja proaktif karyawan (Werdhani, 2022). Pimpinan yang proaktif dapat memberikan dukungan dan motivasi kepada karyawan untuk berperilaku proaktif dalam bekerja. Selain itu, budaya kerja yang kondusif dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman juga dapat mempengaruhi perilaku kerja proaktif karyawan (Rahmayuli & Martunis, 2023).

METODE

Dalam penelitian ini yang menjadi objek adalah PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan (ULP) Muara Sabak dengan jumlah populasi sebanyak 60 karyawan. Penelitian ini lebih diarahkan pada proses analisis pengaruh antara persepsi dukungan organisasi melalui keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) ULP Muara Sabak. Dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah adalah dukungan pimpinan (X), sedangkan variabel interveningnya adalah budaya kerja (Z) dan variabel terikatnya adalah kinerja (Y) di PT. PLN (Persero) ULP Muara Sabak. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. PLN (Persero) ULP Muara Sabak yang berjumlah 60 orang karyawan. Untuk menentukan jumlah sampel yang dipilih digunakan formula Slovin dengan margin error 8%, sehingga diperoleh sampel sebanyak 156. Dikarenakan jumlah populasi dalam penelitian ini tidaklah terlalu besar, maka untuk penentuan sampel dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik sensus. Artinya semua populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel dalam penelitian, artinya sampel pada penelitian ini yaitu sebanyak 60 orang karyawan dengan kondisi tahun 2023.

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif dan *explanatory research*. Dimana penelitian deskriptif menurut (Sugiyono, 2018) merupakan metode statistika

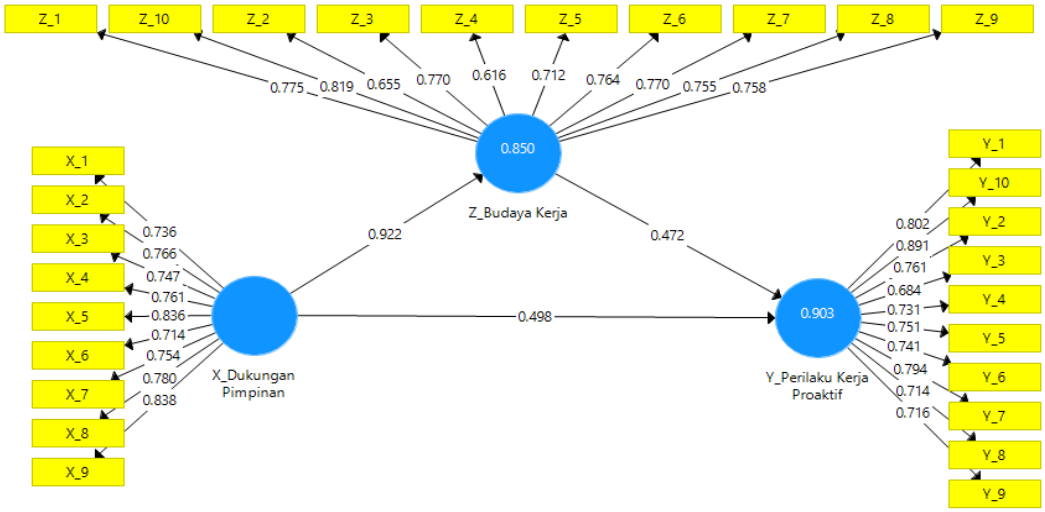
yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau mengganbarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya. Adapun metode deskriptif pada kajian ini digunakan untuk memperoleh gambaran terkait variable penelitian yang sedang dikaji yaitu promosi melalui citra perusahaan, dan minat menjadi pelanggan. Sedangkan *explanatory research* merupakan penelitian yang dilakukan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis (Cooper & Schindler, 2014). Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Metode kuantitatif adalah metode yang lebih menekankan pada aspek pengukuran secara obyektif terhadap fenomena sosial. Untuk dapat melakukan pengukuran, setiap fenomena sosial dijabarkan ke dalam beberapa komponen masalah, variable dan indikator. Setiap variable yang ditentukan diukur dengan memberikan simbol-simbol angka yang berbeda-beda sesuai dengan kategori informasi yang berkaitan dengan variable tersebut.

Data menggunakan distribusi frekuensi untuk memperoleh nilai rata-rata, diolah menggunakan software Partial Least Square atau SmartPLS 3,0. Teknik analisis data yang penulis gunakan dalam penelitian ini yakni menggunakan *Partial Least Square* (PLS). *Partial Least Square* atau disingkat PLS merupakan jenis SEM yang berbasis komponen dengan sifat konstruk formatif. *Partial Least Square* (PLS) adalah teknik analisis yang powerfull karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak perlu banyak asumsi, dan ukuran sampel sampel pun tidak harus besar. Walaupun PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten (*prediction)*, PLS juga dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori. Namun sebelum analisis, terlebih dahulu dilakukan uji *outer model* melalui uji validitas dan reliabilitas. Selanjutnya melakukan uji Inner Model melalui uji R-Square (*Coefficient of determination*), F-Square dan (f^2 effect size) (Ghozali & Latan, 2015).

HASIL

Hasil Uji Model Pengukuran Konstruk Reflektif (Outer Model)

Model pengukuran mempunyai tujuan mewakili hubungan antar konstruk dan variabel indikatornya yang sesuai (umumnya disebut dengan *outer model* dalam PLS-SEM). Model pengukuran menjelaskan bagaimana konstruk diukur dan dapat diandalkan atau valid serta reliabel dengan melihat validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk (Hair et al., 2017).

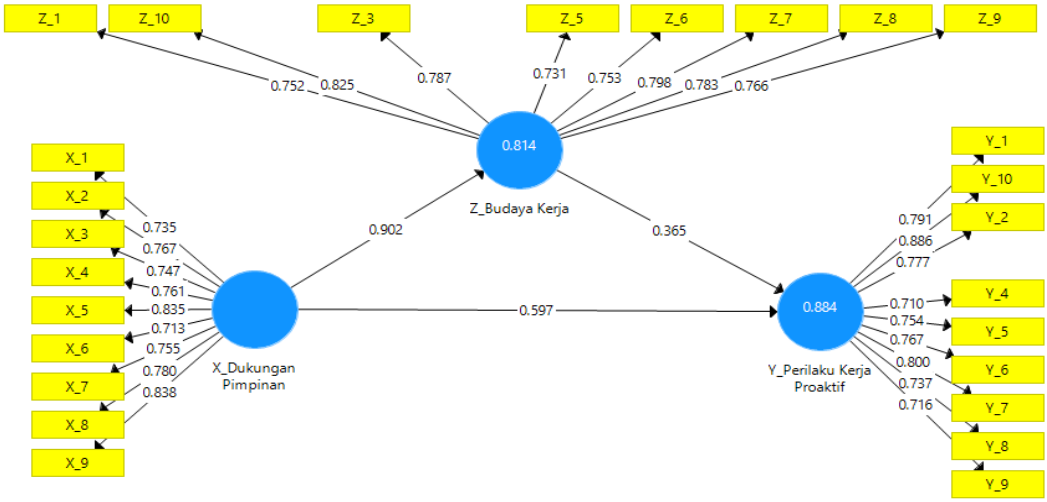


Sumber: data olahan

Gambar 1
***Outer Model* Penelitian pada Smart PLS 3**

Gambar 1 menjelaskan terdapat tiga indikator memiliki nilai outer loading di bawah 0,7 yang berarti mempunyai validitas yang rendah, indikator tersebut yaitu Z_2 dengan nilai 0,655, Z_4 dengan nilai 0,616, dan Y_3 dengan nilai 0,684, hal ini dikarenakan jawaban yang diberikan oleh responden pada indikator Z_2, Z_4, dan Y_3 tidak konsisten.

Ketidakkonsistenan ini bisa dikarenakan responden malas menjawab terhadap item soal angket yang kita berikan atau secara sederhana reponden menjawab item pernyataan tersebut asal-asalan. Dikarenakan ada beberapa indicator memiliki nilai outer loading dibawah 0,7, maka perlu dilakukan estimasi ulang.



Sumber: data olahan

Gambar 2
***Outer Model* Penelitian Setelah Estimasi Ulang**

Setelah dilakukan eliminasi (*dropping)* pada indikator-indikator yang memiliki nilai di bawah standar, maka dari itu dilakukan estimasi ulang untuk memberikan keyakinan bahwa semua indikator telah memenuhi *rule of thumb*.

Hasil Uji Model Struktural (Inner Model)

Ketika model pengukuran (*outer model*) telah menyatakan hasil yang baik, langkah selanjutnya dalam mengevaluasi hasil PLS-SEM adalah dengan menilai model struktural (*inner model*). Model struktural dianalisis yaitu sebagai upaya untuk menemukan bukti-bukti yang mendukung model teoritis (hubungan teoritis antara konstruk eksogen dan konstruk endogen) (Avkiran & Ringle, 2018).

a. Nilai R–*Square* (*Coefficient of determination*)

Nilai R-*square* digunakan untuk menunjukkan sejauh mana konstruk eksogen menjelaskan konstruk endogen. Untuk mengevaluasi model struktural yaitu dengan nilai *R-square* yang menunjukkan kekuatan prediktif dari model. *Rule of thumb* yang digunakan yaitu 0,75; 0,50; dan 0,25 menunjukkan bahwa model kuat, moderat, dan lemah (Hair et al, 2017).

Tabel 1
Nilai *R-Square*

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Budaya Kerja	0,814	0,811
Perilaku Kerja Proaktif	0,884	0,880

Sumber: data olahan

Berdasarkan Tabel 1 hasil pengolahan data yang dilakukan melalui Smart PLS 3 seperti yang disajikan pada Tabel 3 di atas, diperoleh nilai R-*square* Z_Budaya Kerja sebesar 0,814 yang memiliki makna bahwa budaya kerja dapat dijelaskan oleh konstruk dukungan pimpinan sebesar 81,4%. Sedangkan untuk variabel Y_Perilaku Kerja Proaktif diperoleh nilai sebesar 0,884, yang memberi bahwa variabel perilaku kerja proaktif karyawan dapat dijelaskan oleh konstruk dukungan pimpinan dan budaya kerja yakni sebesar 88,4%. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hasil uji model struktural (*inner model*) dari variabel Z_Budaya Kerja dan Y_Perilaku Kerja Proaktif termasuk kategori model yang "kuat".

b. Nilai F–*Square* (f^2 *Effect Size*)

F-*square* dihitung untuk mengukur pentingnya perubahan nilai R-*square* ketika konstruk tertentu dihilangkan dari model untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada kosntruk endogen. *Rule of thumb* untuk menilai nilai f-*square* adalah 0,02; 0,15; dan 0,35 yang menunjukkan bahwa nilai efek kecil, sedang dan besar, serta ukuran efek dengan nilai kurang dari 0.02 menunjukkan bahwa variabel tidak mempunyai efek (Hair et al., 2017). Hasil nilai F-square dapat dilihat pada tabel dibawah ini sebagai berikut:

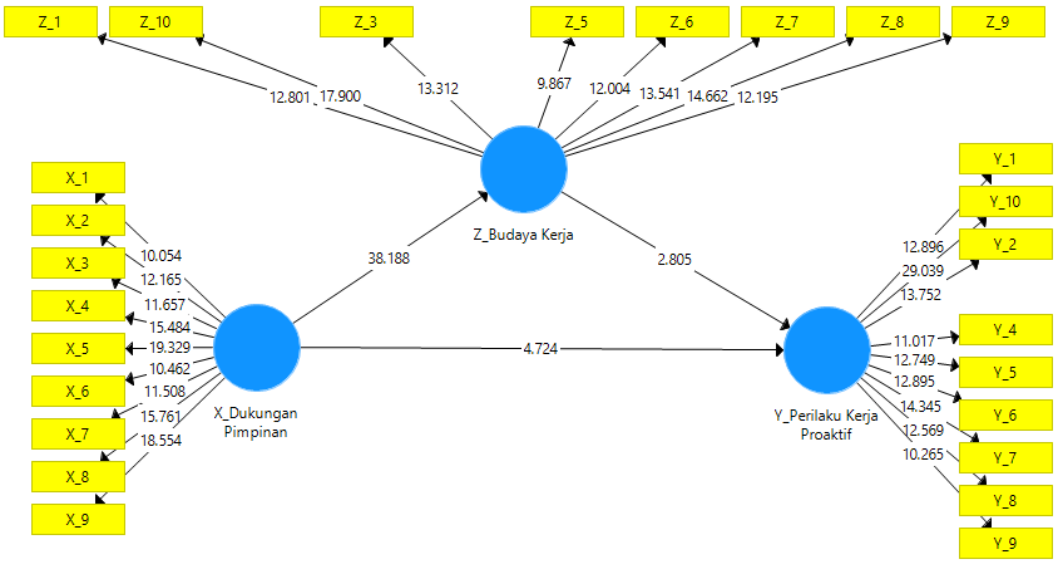
Tabel 2
Hasil Pengujian *F-Square*

Variabel	Budaya Kerja	Perilaku Kerja Proaktif
Dukungan Pimpinan	4,384	0,570
Budaya Kerja		0,213

Sumber: data olahan

Berdasarkan Tabel2 hasil pengolahan data pada tabel diatas, maka dapat dilihat bahwa terdapat dua hubungan yang memiliki kontribusi terbesar dalam terhadap nilai R-*square* pada model penelitian yaitu nilai f-*square* variable dukungan pimpinan terhadap budaya kerja dan dukungan pimpinan terhadap perilaku kerja proaktif masing-masing yaitu sebesar 4,384 dan 0,570. Kemudian untuk variable budaya kerja terhadap perilaku kerja proaktif yaitu sebesar 0,213 dengan efek "sedang".

Uji Hipotesis



Sumber: data olahan

Gambar 3
Model Hubungan Konstruk Penelitian dengan Metode *Bootstrapping*

Tabel 3
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hipotesis	*Path Coefficient*	T-*Statistics*	P Value	Keterangan
H1 : X -> Z	0,902	38,188	**0,000**	Diterima
H2 : X -> Y	0,597	4,724	**0,000**	Diterima
H3 : Z -> Y	0,365	2,805	**0,005**	Diterima
H4 : X -> Z -> Y	0,330	2,860	**0,004**	Diterima

Sumber: data olahan

Dukungan Pimpinan Terhadap Budaya Kerja

Pengujian hipotesis yang dilakukan diketahui bahwa dukungan pimpinan memiliki

pengaruh terhadap budaya kerja karyawan. Hal ini menjelaskan bahwasanya jika pemimpin mampu memberikan dukungan kepada segenap karyawannya, maka akan mampu menciptakan situasi kerja yang kondusif dan budaya kerja yang lebih baik bagi segenap karyawannya. Hasil ini sejalan dengan penelitian Rahmayuli & Martunis (2023) yang mengemukakan bahwa dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap karyawan akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan pimpinan tersebut budaya kerja karyawan akan terbentuk dengan lebih baik. Selain itu, dukungan pimpinan juga dapat mengubah budaya kerja secara verbal.

Pimpinan memiliki peranan penting dalam menetapkan standar etika kerja dalam organisasi. Budaya kerja yang mengedepankan integritas, akuntabilitas, dan perilaku beretika akan muncul dari dukungan kepemimpinan terhadap etika yang tinggi. Selain itu, produktivitas dan kinerja perusahaan secara tidak langsung akan dipengaruhi oleh dukungan kepemimpinan. Motivasi karyawan untuk bekerja pada level tertingginya akan dipupuk oleh budaya kerja yang didukung oleh manajemen yang suportif. Sebagai pemimpin yang baik, sudah seharusnya harus mendengarkan pendapat dan ide karyawan. Atasan memberikan suport kepada mereka dalam menyampaikan gagasan dan ide-ide baru saat rapat. Atasan melibatkan mereka dalam menyelesaikan sebuah permasalahan yang ada. Atasan mendengarkan ide ide mereka, karena pada akhirnya ide ini yang kan membawa sebuah kemajuan bagi perusahaan. Pemimpin mengajak mereka ikut berperan aktif dalam melakukan trobosan-trobosan penting dalam perusahan sehingga akan mampu mengubah budaya kerja karyawan dalam bekerja (Danim, 2015).

Dukungan Pimpinan Terhadap Perilaku Kerja Proaktif

Pengujian hipotesis diketahui bahwa dukungan pimpinan berpengaruh terhadap perilaku kerja proaktif karyawan. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila pemimpin mampu mendukung mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dan tidak hanya bergantung pada instruksi. Dukungan ini menciptakan ruang bagi perilaku proaktif, seperti memberikan saran atau ide baru untuk meningkatkan proses kerja. Dukungan dari pimpinan bisa terlihat dalam memberikan kebebasan dan ruang bagi karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru dan mencoba pendekatan yang inovatif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Chia & Sharon (2013) yang mengemukakan bahwa Perilaku proaktif karyawan pada dasarnya memiliki keterkaitan dengan gaya manajerial pemimpin, sikap, harapan, dan hubungan pemimpin-bawahan. Secara umum, pemimpin yang cenderung mengungkapkan pertimbangannya yang mendukung bawahan, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, dan memiliki sikap positif serta keterbukaan terhadap perubahan, kemungkinan besar akan mendorong perilaku proaktif karyawan.

Sama halnya dengan Popper & Mayseless (2003) yang menyatakan bahwa para pemimpin, seperti halnya orang tua, adalah tokoh-tokoh yang berperan dalam membimbing, mengarahkan, mengambil alih, dan merawat orang lain yang menjadi bawahan mereka dan yang nasibnya sangat tergantung pada mereka. Hasil penelitian Wu & Parker (2016) menunjukkan bahwa pimpinan dapat berfungsi sebagai dasar untuk meningkatkan kompetensi dan motivasi karyawan untuk mengeksplorasi dan perilaku proaktif di tempat kerja. Argumen utama untuk dukungan pimpinan terhadap perilaku proaktif adalah bahwa dukungan dari pemimpin akan meningkatkan kompetensi dan kemauan karyawan untuk memulai perubahan yang berfokus masa depan. Manajer yang ingin menginspirasi perilaku proaktif akan menyoroti pentingnya misi dan agenda organisasi. Tujuannya harus untuk memiliki orang-orang di seluruh perusahaan yang memiliki komitmen untuk agenda strategis dan percaya bahwa perilaku proaktif adalah unsur penting untuk keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini manajer dapat mengambil tindakan yang konsisten dengan kata-kata mereka, memberikan beberapa kebebasan yang lebih luas pada bawahan, dan tidak menghukum upaya proaktif yang didasarai niat baik namun tidak berhasil (Bateman & Michael 1999).

Budaya Kerja Terhadap Perilaku Kerja Proaktif

Pengujian hipotesis diketahui bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap perilaku kerja proaktif karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa budaya kerja yang baik akan mendorong inisiatif dan kreativitas akan merangsang perilaku proaktif. Selain itu budaya akan merangsang kolaborasi dan komunikasi terbuka sehingga dapat meningkatkan sharing ide dan informasi.

Karyawan yang merasa nyaman berkomunikasi dan berkolaborasi dengan rekan kerja mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku proaktif. Hasil ini sejalan dengan pernyataan yang dikemukakan Lubis (2018) yang menyatakan bahwa Budaya kerja yang positif akan dapat meningkatkan perilaku proaktif melalui pengembangan budaya yang berorientasi pada hasil, karena pimpinan yang berorientasi pada hasil kerja akan dapat memastikan bahwa karyawan memiliki tujuan yang jelas dan dapat mencapai hasil yang diinginkan. Selain itu Rahmah (2016) menjelaskan bahwa Budaya kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan perilaku kerja proaktif di organisasi. Budaya kerja yang sehat dapat meningkatkan motivasi, pengalaman, produktivitas, dan loyalitas karyawan.

Hubungan budaya kerja dengan perilaku kerja proaktif terbentuk karena adanya norma, nilai, dan ekspektasi dalam suatu organisasi, yang pada gilirannya memengaruhi sejauh mana karyawan merasa didorong atau diberdayakan untuk bertindak proaktif. Budaya kerja yang mendorong inisiatif dan kreativitas akan merangsang perilaku proaktif. Hal ini dikarenakan karyawan merasa diberdayakan untuk mengajukan ide-ide baru, mengidentifikasi peluang, dan mencoba solusi inovatif. Budaya yang mengutamakan pembelajaran dan pengembangan memberikan pesan bahwa organisasi mendorong karyawan untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan diri mereka lebih mungkin menunjukkan perilaku proaktif dalam mencapai tujuan tersebut. Selain itu budaya yang merangsang kolaborasi dan komunikasi terbuka dapat meningkatkan sharing ide dan informasi. Karyawan yang merasa nyaman berkomunikasi dan berkolaborasi dengan rekan kerja mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku proaktif.

Dukungan Pimpinan Melalui Budaya Kerja Terhadap Perilaku Kerja Proaktif

Pengujian hipotesis diketahui bahwa dukungan pimpinan berpengaruh terhadap perilaku kerja proaktif karyawan melalui budaya kerja. Dari pengujian yang dilakukan, pengaruh langsung memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung, hasil tersebut menunjukan bahwa terdapat *partial mediation* pada hasil penelitian ini. Dimana *partial mediation* menunjukkan bahwa disamping memiliki pengaruh tidak langsung melalui mediator, variable independen juga mempunyai pengaruh langsung yang signifikan pada variabel dependen (Ghozali & Latan, 2015). Besarnya pengaruh langsung dibandingkan pengaruh tidak langsung ini juga memaknai bahwa budaya kerja kurang berperan sebagai variable *intervening*. Kendati demikian ini dapat menjelaskan bahwa dukungan pimpinan akan membangun budaya kerja yang mempromosikan keingintahuan dan belajar, sehingga karyawan dapat meningkatkan perilaku kerja proaktif.

Dukungan pimpinan dan budaya kerja pada dasarnya saling memperkuat satu sama lain (Rahmayuli & Martunis, 2023). Dukungan pimpinan menciptakan fondasi yang memungkinkan budaya kerja untuk berkembang dan berfungsi secara optimal. Sebaliknya, budaya kerja yang mendukung proaktivitas memberikan sarana bagi dukungan pimpinan untuk diaplikasikan dan dihayati oleh karyawan. Dukungan pimpinan dan budaya kerja berperan penting dalam membentuk perilaku kerja proaktif karyawan. Dukungan pimpinan menciptakan landasan yang kokoh, sementara budaya kerja memberikan konteks yang merangsang dan mendorong perilaku proaktif. Dukungan pimpinan akan membangun budaya kerja yang mempromosikan keingintahuan dan belajar, sehingga karyawan dapat meningkatkan kemampuan dan pengetahuan mereka untuk meningkatkan kinerja (Werdhani, 2022). Lebih lanjut Werdhani (2022) mengemukakan bahwa pimpinan harus mengembangkan budaya kerja yang dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan situasi, sehingga karyawan dapat menyesuaikan diri dan berperilaku proaktif dalam menghadapi tantangan. Sedangkan budaya kerja memberikan landasan bagi perilaku proaktif dengan membentuk norma dan nilai-nilai yang mendorong inisiatif, inovasi, dan kolaborasi. Beberapa elemen kunci budaya kerja yang dapat mendukung perilaku kerja proaktif meliputi fleksibilitas dan adaptabilitas yang dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa diberdayakan untuk mencoba hal-hal baru tanpa takut akan hukuman, serta kolaborasi dan tim kerja memberikan dukungan sosial dan membangun keterlibatan antar karyawan, yang esensial untuk proaktivitas

SIMPULAN

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan: (1) dukungan pimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap budaya kerja

karyawan. Hal ini menjelaskan bahwasanya jika pemimpin mampu memberikan dukungan kepada segenap karyawannya, maka akan mampu menciptakan situasi kerja yang kondusif dan budaya kerja yang lebih baik bagi segenap karyawannya; (2) dukungan pimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja proaktif karyawan. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila pemimpin mampu mendukung karyawan dalam bekerja, maka akan berpengaruh pada perilaku kerja proaktif karyawannya; (3) budaya kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja proaktif karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa budaya kerja yang baik akan mendorong inisiatif dan kreativitas akan merangsang perilaku proaktif; dan (4) dukungan pimpinan melalui budaya kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja proaktif karyawan. Dari pengujian yang dilakukan, pengaruh langsung memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung, artinya terdapat parsial mediasi dukungan pimpinan terhadap perilaku kerja proaktif.

DAFTAR PUSTAKA

Allan, B. A., Owens, R. L., & Duffy, R. D. 2016. Generation me or meaning? Exploring meaningful work in college students and career counselors. *Journal of Career Development*, 44(6), 502–515.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. 1993. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118.

Chia, H. W., & Sharon, K. P. 2013. Thinking and acting in anticipation: A review of research on proactive behavior. *Advances in Psychological Science*, 21(4), 679.

Cooper dan Schindler. 2014. *Bussiners Research Method*. New York: McGraw. Hill

Crant, J. M. 2000. Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.

Danim, Sudarwan. 2015. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Frese, M., Garst, H., & Fay, D. 2007. Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiatice in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1084–1102.

Ghozali, I., & Latan, H. 2015. *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Smart PLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Universitas Diponegoro.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. 2008. The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. 2007. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. 2012. An Assessment of The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *40*(3).

Kim, T. Y., & Wang, J. 2008. Proactive personality and newcomer feedback seeking: The moderating roles of supervisor feedback and organizational justice. *Current Topics in Management*, 91–108.

Lubis, A. 2018. Peran Kontrol Pimpinan dalam Menumbuhkan Perilaku Proaktif Pegawai. Padangsidimpuan: Uinsyahada.

Munir, R., & Beh, L.-S. 2016. Do Personality Traits Matter in Fostering Innovative Work Behavior?, *The Social Sciences*, 11(18), 4393–4398

Nawawi, H. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan kelima. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Neck, C. P., & Houghton, J. D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295.

Parker, S. K., & Collins, C. G. 2010. Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. 2010. Making things happen: A model of proactive motivation. Journal of Management, 36(4), 827–856.

Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J. 2019. When Is Proactivity Wise? A Review of

Factors That Influence the Individual Outcomes of Proactive Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 221–248.

Parker, S. K., & Bindl, U. K. 2017. Proactivity at work: A big picture perspective on a construct that matters. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds.) Proactivity at Work Making Things Happen in Organizations. Routledge

Popper, M., & Mayseless, O. 2003. Back to basics: Applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, *14*(1), 41-65.

Rahmah, N. 2016. Strategi Pimpinan Dalam Peningkatan Budaya Kerja Dosen di Perguruan Tinggi. *Jurnal Pusaka*, *3*(2), 47-67.

Rahmayuli, E., & Martunis, I. S. 2023. Hubungan Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Insentif Dengan Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Teuku Umar Aceh Jaya, Aceh, Indonesia. *Jurnal Medika Udayana*, 12(2).

Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. Fourth Edition.Jossey-Bass. A Wiley Imprint, Market Street. San Fransisco CA.

Schmitt, A. 2022. Sensory processing sensitivity as a predictor of proactive work behavior and a moderator of the job complexity–proactive work behavior relationship. *Frontiers in Psychology*, 13, 859006.

Sedarmayanti, S., & Rahadian, N. 2018. Hubungan budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai pada lembaga pendidikan tinggi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, *15*(1), 63-77.

Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., Diskienė, D., Grakauskas, Ž., & Rudinskaja, L. 2021. The mediating effect of work-life balance on the relationship between work culture and employee well-being. *Journal of Business Economics and Management*, *22*(4), 988-1007.

Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.

Tika, M.P. 2015. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Tornau, K., & Frese, M. 2013. Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology: An International Review*, 62(1), 44–96.

Werdhani, L. 2022. Peran Pimpinan Dalam Penguatan Budaya Kerja Berakhlak. Blog Kepegawaian.

Wu, C.-H., & Parker, S. K. 2016. The role of leader support in facilitating proactive work behavior. *Journal of Management*, 43(4), 1025–1049.