

1.

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi dapat dikatakan meraih kesuksesan apabila telah mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan elemen lainnya, karena manusia itulah yang mengendalikan yang lain. Organisasi harus mendukung sumberdaya manusia mereka untuk menjaga kualitas dan mengembangkan keterampilan mereka sehingga memiliki daya saing lebih unggul dibanding yang lain (Pretirose, 2018). Hal ini tidak terlepas dari dukungan para pegawai dalam bekerja (Salsabil et al., 2021). *Work engagement* bekerja dengan penuh gairah dan memiliki perasaan mendalam terhadap organisasi tempat pegawai tersebut bekerja. Dengan adanya *work engagement*, pegawai semakin sadar terhadap tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi (Salsabil et al., 2021).

Dalam menghadapi persaingan ketat di era globalisasi, organisasi harus mampu mempertahankan sumber daya manusia yang dimilikinya. Setiap individu di organisasi memiliki kepribadian yang berbeda-beda. Dari berbagai macam kepribadian tersebut, Robbins, S. P., and Judge, (2015) menyebutkan suatu kepribadian yang menjadi prediktor kuat perilaku individu dalam organisasi, yaitu kepribadian proaktif yang ditandai dari kemampuan melihat peluang, menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan, dan gigih hingga terjadi perubahan yang signifikan.

Kepribadian proaktif yang dimiliki individu dalam organisasi memiliki hubungan erat dengan keterikatan kerja (Buil et al., 2019). Keterikatan kerja adalah suatu keadaan psikis yang positif dan berkaitan dengan pemenuhan kerja pada pegawai yang

dicirikan dengan *vigor* (fisik atau perilaku), *dedication* (emosional), dan *absorption* (kognitif) (Buil et al., 2019). Hal ini berarti individu yang terikat adalah orang yang mengambil pekerjaan dengan rasa investasi diri, energi, dan gairah yang bisa tersalurkan pada kinerja lebih tinggi.

Di antara atribut pribadi, kepribadian proaktif sering dikaitkan dengan keterlibatan (Caniëls et al., 2018; Dikkers, et al., 2010). Perlu dicatat bahwa konsep kepribadian proaktif memiliki arti yang berbeda yang diwakili oleh dua untaian sastra yang berbeda (Caniëls et al., 2018). Proaktif dapat dilihat sebagai ciri kepribadian yang dianggap sebagai anteseden dari keterlibatan (Dikkers, et al., 2010). Proaktif juga dapat dipahami sebagai atribut perilaku (keadaan) yang dapat memengaruhi keterlibatan, tetapi juga dapat menjadi hasil (Parker, 2011). Dikkers, et al., (2010) berpendapat bahwa kepribadian proaktif adalah anteseden yang relevan dari keterlibatan (Ceyda Maden, 2019).

Mindset berkembang juga relevan untuk keterlibatan kerja. Pegawai dengan *mindset* berkembang ditandai dengan keinginan untuk terus mengembangkan diri. Pegawai ini cenderung sangat terlibat dalam pekerjaan mereka, karena memberikan peluang untuk pertumbuhan pribadi. Selain itu, dinyatakan bahwa pegawai dengan *mindset* berkembang terbuka untuk kepemimpinan transformasional, karena kepemimpinan transformasional juga diarahkan pada pengembangan pribadi pegawai (Mahidhika & Fathiyah, 2022). Untuk pegawai dengan *mindset* berkembang, kepemimpinan transformasional akan secara positif memoderasi hubungan kepribadian-keterlibatan proaktif. Sebaliknya, bagi

pegawai dengan *mindset* tetap, kepemimpinan transformasional tidak akan berdampak pada hubungan personal engagement yang proaktif. Kepemimpinan transformasional bekerja dalam merangsang keterlibatan. Pola pikir pegawai dapat menentukan apakah kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan proaktif-keterlibatan (Caniëls et al., 2018).

BPR Saudara Group dikelola secara profesional dan didukung penuh oleh sumber daya manusia (SDM) yang handal, terpercaya dan berpengalaman di bidang perbankan. Seluruh jajaran direksi juga telah memperoleh sertifikat kelulusan dari Lembaga Sertifikasi Profesi Lembaga Keuangan Mikro. Sedangkan seluruh karyawan senantiasa dikembangkan melalui pendidikan, kursus, seminar yang diselenggarakan oleh internal maupun eksternal organisasi supaya dapat melayani nasabah secara optimal. Berkomitmen untuk senantiasa melakukan penyelarasan pelaksanaan Tata Kelola sesuai dengan standart Tata Kelola yang telah diterapkan oleh Otoritas Jasa Keuangan, sehingga BPR Saudara Group dapat meningkatkan performa Tata Kelola Perusahaan yang baik dan memiliki daya saing tinggi.

Untuk mendukung komitmen perusahaan agar memiliki performa dan daya saing tinggi maka mutlak dibutuhkan sumber daya berkinerja tinggi. Pegawai harus memiliki rasa keterlibatan terhadap pekerjaan untuk meningkatkan produktivitasnya dalam organisasi. Keterlibatan kerja yang dimaksud mengacu pada *work engagement* yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2004), yang merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Keterlibatan kerja adalah keadaan psikologis positif berkaitan dengan pemenuhan kerja yang

dikarakteristikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Namun masih ditemui fenomena yang mengarah pada tingkat keterlibatan kerja pegawai masih belum maksimal, seperti dikumpai kejadian, ada rasa sungkat manakala untuk melakukan tugas penagih, mudah menyerah saat menghadapi nasabah bank yang mengalami kendala, antusias bekerja masih kurang karena pegawai terlihat hanya sekedar menajalan tugas saja, terlihat belum memiliki kebanggan pada perusahaan. Kondisi ini sesuai berimbas pada kinerja Bank tdiak mampu nutup target dalam dua tahun terakhir :

No	Tahun	Target Capain	Realisasi	Presentasi
1	2020	Rp 34,631,859,920	Rp 28,482,669,513	82.2%
2	2021	Rp 34,989,561,869	Rp 28,796,263,639	82.3%
3	2022	Rp 34,149,450,334	Rp 34,447,589,550	100.9%

Tabel 1. Taget Kinerja Dana Masyarakat BPR Saudara Group Tahun 2021-2023

Sumber : BPR Saudara Group 2023

Berdasarkan tabel 1 di atas capai target kinerja belum maksimal dalam tiga tahun terakhir sesuai dengan harapan perusahaan. Kondisi ini dipicu *work engagement* yang masih belum baik. Pegawai merasa tidak selalu memiliki kekuatan untuk tetap fokus sampai pekerjaan selesai, pegawai merasa tidak selalu tekun dalam bekerja pada saat menghadapi pekerjaan yang sulit, pegawai merasa tidak selalu antusias dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh pimpinan, masih ada pegawai yang merasa kurang bangga dengan pekerjaannya saat ini, pegawai merasa tugas yang diberikan oleh pimpinan tidak selalu dapat memberikan ide baru untuk meningkatkan kinerja, pegawai merasa kurang betah pada saat menyelesaikan pekerjaan, dan pegawai tidak selalu totalitas dan senang pada saat melaksanakan tugas. Menurut Winasis

et al., (2021) Seorang pegawai yang telah *engaged* dengan organisasi akan merasa puas dan adil terhadap pekerjaan, memiliki kebanggaan dengan tempatnya bekerja, sehingga berkomitmen terhadap misi organisasi, memberikan waktu dan tenaga ekstra untuk organisasi, dan bahkan rela untuk berinvestasi.

Beberapa riset telah dilakukan oleh Riantry, (2021) kepemimpinan transformasional tidak memoderasi signifikan pengaruh kepribadian proaktif terhadap *work engagement*. Studi Krisdanti, (2021) menemukan juga bahwa kepemimpinan transformasional tidak memoderasi signifikan pengaruh kepribadian proaktif terhadap *work engagement* stdi yang dilakukan pada Karyawan Industri Besar Farmasi di Indonesia. Kajian yang sama Martin Blom, (2015) ditemukan kepemimpinan transformasional tidak memperkuat hubungan antara kepribadian proaktif dan keterlibatan. Sementara Caniëls et al., (2018) menunjukkan hasil bahwa dalam situasi kepemimpinan transformasional yang tinggi, kepribadian proaktif berhubungan positif dengan keterlibatan kerja bagi individu dengan pola pikir pertumbuhan (tetapi tidak dengan pola pikir tetap). Temuan studi Negoro et al., (2023) kepemimpinan transformasional memperkuat hubungan kepribadian pro aktif dengan *work engagement*. Sehingga masih dijumpai fenomena dan kesenjangan hasil antar-penelitian (*research gap*).

Masih ditemukan gap penelitian yang dilakuan peneliti terdahulu maka stuji ini bertujuan menganalisis apakah dan bagaimana kepribadian proaktif terkait dengan keterlibatan kerja, dengan dimoderatori kepemimpinan transformasional dan *mindset*

berkembang. Studi ini menyelidiki hubungan kepribadian-keterlibatan proaktif. dengan kepemimpinan yang menggambarkan kondisi yang meningkatkan penyerapan kepemimpinan transformasional oleh karyawan. Yang membedakan pada studi ini adalah bahwa kajian ini yang memeriksa kemungkinan interaksi tiga arah yang dapat memperdalam wawasan tentang bagaimana variabel-variabel yang berbeda ini menambah dan berinteraksi dalam kontribusinya terhadap keterlibatan kerja.

1.2 Rumusan Masalah

Kepribadian proaktif yang dimiliki individu dalam organisasi memiliki hubungan erat dengan keterikatan kerja. Kepribadian proaktif adalah anteseden yang relevan dari keterlibatan. Sementara *mindset* berkembang juga relevan untuk keterlibatan kerja. pegawai dengan *mindset* berkembang ditandai dengan keinginan untuk terus mengembangkan diri. *mindset* berkembang terbuka untuk kepemimpinan transformasional, karena kepemimpinan transformasional juga diarahkan pada pengembangan pribadi pegawai. Fenomena masih belum baik *work engagement* pegawai di BPR Saudara Group dan masih terdapat *gap research* kepribadian proaktif terhadap *work engagement*. Maka rumusan pertanyaan masalah penelitian ini adalah :

1. Apakah pengaruh kepribadian proaktif terhadap *work engagement* pegawai BPR Saudara Group?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berperan memoderasi pengaruh kepribadian proaktif terhadap *work engagement* pegawai PT. BPR Saudara Group?
3. Apakah *growth mindset* berperan memoderasi pengaruh kepribadian

proaktif terhadap *work engagement* pegawai BPR Saudara Group?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh kepribadian proaktif terhadap *work engagement* pegawai BPR Saudara Group
2. Menganalisis peran moderasi kepemimpinan transformasional pada pengaruh kepribadian proaktif terhadap *work engagement* pegawai BPR Saudara Group
3. Menganalisis peran *growth mindset* pada pengaruh kepribadian proaktif terhadap *work engagement* pegawai BPR Saudara Group

1.4 Manfaat Penelitian

1. Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan pengalaman serta memperluas wawasan dalam menerapkan teori-teori yang peneliti peroleh dan mengembangkan ilmu manajemen sumber daya manusia pada umumnya, khususnya terkait moderasi kepemimpinan transformasional dan *growth mindset* pada hubungan kepribadian proaktif terhadap *work engagement* pegawai BPR Saudara Group
- b. Penelitian ini dapat menambah khazanah literatur kepustakaan bagi Program Magister Manajemen STIE BANK BPD JATENG.
- c. Penelitian ini menambah referensi yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi peneliti lain yang ingin meneliti objek dan tema yang sama.

2. Manfaat secara Praktis

- a. Memberikan masukan atau bahan bagi instansi pemerintah khususnya instansi BPR Saudara Group untuk memecahkan masalah-masalah

yang terjadi berkaitan dengan moderasi kepemimpinan transformasional dan *growth mindset* pada hubungan kepribadian proaktif terhadap *work engagement* pegawai BPR Saudara Group.

- b. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran secara lebih jelas mengenai moderasi kepemimpinan transformasional dan *growth mindset* pada hubungan kepribadian proaktif terhadap *work engagement* sehingga dapat digunakan sebagai bahan informasi dan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan BPR Saudara Group

2. Tinjauan Pustaka

2.1 *The Job Demands Resources Model (JD-R Model)*

Teori JD-R mengusulkan bahwa tuntutan pekerjaan dan sumber daya secara langsung mempengaruhi keterlibatan kerja, mereka juga dapat berinteraksi dalam membentuk keterlibatan kerja pegawai (Bakker, A.B., & Demerouti, 2014). Para ahli menunjukkan bahwa pengaruh sumber daya pekerjaan pada keterlibatan kerja menjadi lebih menonjol dan memperoleh potensi motivasi ketika pegawai dihadapkan dengan tuntutan pekerjaan yang tinggi karena sumber daya pekerjaan dapat membantu pencapaian tujuan (Lestari & Zamralita, 2018).

Karena sebagian besar pendekatan psikologis berasumsi bahwa perilaku manusia dihasilkan dari interaksi antara faktor pribadi kepribadian proaktif dan lingkungan seperti gaya kepemimpinan, sumber daya pribadi seperti *growth mindset* dianggap perlu diintegrasikan ke dalam model JD-R (Bakker, et al., 2014). Memang, Schaufeli, (2017) memperluas model JD-R dengan memasukkan sumber daya pribadi ini—di samping sumber daya pekerjaan yang merupakan karakteristik psikologis atau

aspek diri, termasuk efikasi diri, *mindset* dan perilaku proaktif.

2.2 Kepribadian Proaktif

Kepribadian proaktif merupakan sikap yang cenderung memanfaatkan peluang, berani mengambil tindakan dalam memutuskan sesuatu serta aktif dalam melakukan pekerjaan yang dilakukan (Sidratulmunthah et al., 2018). Kepribadian proaktif merupakan sebuah tindakan yang mengantisipasi berbagai permasalahan, memenuhi segala kebutuhan, dan memanfaatkan kesempatan dimasa depan (Sugara, 2020). Sementara Ashford, S. J., & Black, (1996); Caniëls et al., (2018) mendefinisikan perilaku proaktif sebagai individu yang aktif dalam pekerjaannya terutama dalam beradaptasi dengan lingkungan, sehingga individu dengan tipe proaktif diharapkan cenderung lebih mudah meraih kesuksesan dimasa depan. Individu dengan tipe proaktif cenderung memiliki sifat yang oportunitis, berinisiatif, berani mengambil tindakan, dan tekun untuk mencapai perubahan yang memiliki nilai (Bajaba et al., 2022).

Robbins, et al. (2015) menambahkan bahwa individu proaktif dipandang sebagai pemimpin dan bertindak sebagai agen perubahan. Mereka lebih mudah merasa puas terhadap pekerjaan dan banyak membantu orang lain dengan tugas-tugasnya, karena mereka senang membangun hubungan dengan orang lain. Ketika ada keadaan yang tidak seperti yang mereka harapkan, mereka akan menyuarakan pendapatnya dan menentang *status quo*.

Dijkers, et al., (2010); Bajaba et al., (2022) berpendapat bahwa kepribadian proaktif dapat dipahami sebagai sumber daya pribadi juga, dari sudut pandang dan mengikuti argumentasi Bakker, et al., (2012) bahwa individu dengan kepribadian

proaktif hanya memiliki kecenderungan yang relatif stabil untuk menciptakan peluang yang memungkinkan mereka mengelola pekerjaan dan sumber daya pribadi mereka secara efektif. Individu-individu ini menciptakan kondisi yang menguntungkan bagi diri mereka sendiri dalam pekerjaan mereka (Salsabil et al., 2021).

Kepribadian proaktif adalah karakteristik kepribadian yang agak stabil yang mengacu pada menunjukkan inisiatif, ketekunan untuk membawa perubahan yang berarti dan mengidentifikasi peluang dan bertindak atas mereka (Buil et al., 2019). Grant, et al., (2008); Maden, (2019) mendefinisikan kepribadian proaktif sebagai tindakan antisipatif yang dilakukan pegawai untuk memengaruhi diri mereka sendiri dan/atau lingkungan mereka. Definisi ini jelas mencerminkan bahwa pegawai proaktif bertindak terlebih dahulu dan mengantisipasi dampak tertentu dari tindakan mereka. Oleh karena itu, pegawai dengan kepribadian proaktif cenderung secara aktif mengelola tuntutan pekerjaan dan sumber daya serta memelihara tujuan pribadi mereka.

Indikator Kepribadian Proaktif

Indikator pengukuran kepribadian proaktif menurut *proactive personality scale* (PPS) yang masuk indikator menurut Bateman, (1993); Salsabil et al., (2021) diantaranya yaitu:

- 1) Kemampuan dalam melihat peluang
- 2) Menunjukkan inisiatif
- 3) Mengambil tindakan
- 4) Gigih

2.3 Growth Mindset

Mindset adalah salah satu keyakinan paling mendasar tentang diri kita sendiri, bagaimana kita melihat dan mendiami apa yang dianggap sebagai kepribadian kita (Dweck, 2006; Caniëls

et al., 2018). *Mindset* terbagi menjadi dua jenis, yaitu *fixed mindset* dan *growth mindset*. *Growth mindset* didasarkan pada keyakinan bahwa setiap individu memiliki kualitas tertentu yang dapat diolah melalui upaya tertentu.

Mindset pegawai dalam penelitian ini akan ditangkap oleh konsep (*growth mindset*) dari (Dweck, 2006; Caniëls et al., 2018). Pola pikir pegawai dianggap bervariasi pada sebuah kontinum dengan pola pikir pertumbuhan di satu ujung dan pola pikir tetap di sisi lain, yaitu pola pikir dianggap unidimensional (Dweck, 2012). Dalam sisa penelitian ini kita akan membahas pola pikir dalam istilah tetap dan pertumbuhan untuk kenyamanan penjelasan, dengan demikian mengikuti ungkapan umum dalam literatur pola pikir yang ada. *Growth mindset*, sebagai lawan dari *fixed mindset* adalah keyakinan implisit individu dalam kelenturan sifat dan karakteristik dasar pribadi, seperti kecerdasan dan kemampuan. Pola pikir tetap adalah keyakinan implisit bahwa kemampuan individu bersifat statis dan tetap dan tidak dapat diubah (Dweck, 2006).

Mindset berkembang juga relevan untuk keterlibatan kerja. Pegawai dengan *mindset* berkembang ditandai dengan keinginan untuk terus mengembangkan diri. Kami berpendapat bahwa pegawai ini cenderung sangat terlibat dalam pekerjaan mereka, karena memberikan peluang untuk pertumbuhan pribadi. Bahwa pegawai dengan *mindset* berkembang terbuka untuk kepemimpinan transformasional, karena kepemimpinan transformasional juga diarahkan pada pengembangan pribadi pegawai. Untuk pegawai dengan *mindset* berkembang, kepemimpinan transformasional akan secara positif memoderasi hubungan kepribadian-keterlibatan proaktif. Sebaliknya, bagi pegawai dengan *mindset* tetap,

kepemimpinan transformasional tidak akan berdampak pada hubungan personalengagement yang proaktif (Chrisantiana et al., 2017)

Indikator *Growth Mindset*

Indikator *growth mindset* menurut Caniëls et al., (2018) berdasarkan konsep Dweck, (2006), adalah :

- (1) menerima tantangan, yaitu artinya tidak mudah putus asa dalam melakukan sesuatu dengan keikhlasan yang dalam,
- (2) gigih dalam menghadapi rintangan, artinya akan selalu berusaha dan bertahan walaupun sering mengalami kegagalan dan memiliki keyakinan bahwa suatu saat usaha tersebut akan membuahkan hasil yang optimal,
- (3) berusaha dengan sungguh-sungguh, yang berarti memiliki keyakinan dalam menghindari pikiran negatif tentang kegagalan,
- (4) belajar dari kritik, yang berarti menganggap kritik dari orang lain adalah belajar untuk diri sendiri, dan
- (5) terinspirasi oleh orang lain yang berarti menganggap keberhasilan orang lain adalah inspirasi dan berharga. belajar untuknya

2.4 Kepemimpinan Transformasional

Bass et al., (2003), kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen. Sementara (Podsakoff et al., 2006) menyatakan bahwa perilaku pemimpin transformasional dapat menaikkan imbas (*impact*) perilaku pemimpin transaksional pada variable-variabel *outcomes* bawahan, sebab bawahan merasa percaya dan hormat terhadap pemimpin serta mereka termotivasi berbuat lebih daripada apa yang diharapkan.

Bass, et al., (1993); Cao & Le, (2022) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Menurut Bass, et al., (1993); Peng et al., (2021) kepemimpinan transformasional yang otentik mengandung empat komponen yakni:

1. *Individual Consideration* (perhatian individual)
Pemimpin berusaha mengembangkan para pengikut dengan menciptakan lingkungan dan iklim organisasi yang mendukung. Perhatian individual adalah tinggi rendahnya pemimpin mengurus setiap kebutuhan para pengikut, bertindak sebagai seorang mentor bagi pengikut, mendengarkan keinginan dan kebutuhan mereka
2. *Idealized Influence* (pengaruh idealisasi)
Pengaruh idealisasi adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis.
3. *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasional)
Pemimpin menciptakan gambaran yang jelas mengenai keadaan masa yang akan datang (visi) yang secara optimis dapat dicapai dan mendorong para pengikut untuk meningkatkan harapan dan mengikatkan diri kepada visi
4. *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual)
Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang

timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas, pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya.

Kepemimpinan transformasional bertujuan untuk mendorong pengembangan kemampuan pegawai dan untuk mencapai tingkat komitmen pegawai yang lebih tinggi terhadap tujuan organisasi (Dvir, et al., 2002; Caniels et al., 2018). Pemimpin transformasional memberikan stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional dengan bertujuan untuk mengeluarkan yang terbaik dari pegawai. Oleh karena itu, sumber daya pribadi merupakan anteseden penting dari keterlibatan kerja, tetapi mungkin juga memiliki penyangga stres atau peran yang meningkatkan keterlibatan. Penelitian mengkonfirmasi efek positif sumber daya pribadi pada keterlibatan kerja (Chan, 2020).

Studi perilaku kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang jelas dengan konstruksi keterlibatan individu misalnya Vogelgesang, et al., (2013) dan di dalam individu (lihat studi buku harian, misalnya Tims et al., (2011). Kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi kerja pegawai (Tims et al., 2011; Vogelgesang, et al., 2013). Dukungan dari pemimpin dan penciptaan lingkungan berfokus pada belajar dari kesalahan adalah aspek keamanan psikologis yang mendorong keterlibatan (Tims et al., 2011). Stimulasi intelektual telah terbukti berhubungan positif dengan keterlibatan Deborah et al., (2019) dan komitmen organisasi (Ansori et al., 2020; Jumiran et al., 2020; Laeli, 2017)

Pengukuran Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass, (1985); Cao & Le, (2022) kepemimpinan transformasional diukur dengan:

1. *Individualized Consideration*
2. *Idealized Influence*
3. *Inspirational Motivation*,
4. *Intellectual Stimulation*.

2.5 Work engagement

Konsep keterlibatan kerja telah mendapat perhatian luas dalam literatur akademis, dalam artikel dan buku pegangan (Tims et al., 2011). Konsep tersebut mengacu pada keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait dengan pekerjaan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli, et al., 2006). Penelitian tentang keterlibatan sering kali dibangun di atas model JDR. Model ini menyiratkan peran penting untuk sumber daya pribadi yang dapat digunakan pekerja untuk mengoptimalkan kemungkinan mereka untuk mengatasi tuntutan pekerjaan. Sumber daya pribadi adalah aspek psikologis diri yang membantu individu untuk berhasil mengatasi, misalnya, tuntutan pekerjaan dan mencapai tujuan kerja (Schaufeli, et al., 2006; Caniëls et al., 2018)

Schaufeli, et al., (2006) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai suatu keadaan pikiran yang positif terkait pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* dicirikan dengan tingkat energi yang tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja, keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan tetap teguh meski menghadapi berbagai kesulitan. *Dedication* mengacu pada keterlibatan yang kuat pada pekerjaan dan mengalami perasaan penting, antusias, dan tertantang terhadap pekerjaan. Sedangkan *absorption* dicirikan dengan berkonsentrasi secara penuh dan merasa asyik dengan pekerjaannya, sehingga

waktu terasa berlalu dengan cepat dan ia sulit melepaskan diri dari pekerjaan (Caniëls et al., 2018).

Terdapat dua faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja, yaitu sumber daya pekerjaan dan sumber daya personal. Sumber daya pekerjaan mendorong adanya pertumbuhan, pembelajaran, dan perkembangan pegawai. Sedangkan sumber daya pribadi mengacu pada keadaan psikologis individu, yaitu: optimisme, *self-efficacy*, ketahanan, dan harga diri (Salsabil et al., 2021).

Indikator Work engagement

Menurut Schaufeli, (2013) dalam Li, H., & Yang, (2018) menyatakan terdapat 3 (tiga) indikator untuk mengukur keterikatan pegawai, yaitu:

1. Semangat (*Vigor*)
Dicirikan dengan tingkat energi yang tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja, keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan tetap teguh meski menghadapi berbagai kesulitan.
2. Dedikasi (*Dedication*)
Mengacu pada keterlibatan yang kuat pada pekerjaan dan mengalami perasaan penting, antusias, dan tertantang terhadap pekerjaan.
3. Penyerapan (*Absorption*)
Dicirikan dengan berkonsentrasi secara penuh dan merasa asyik dengan pekerjaannya, sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan ia sulit melepaskan diri dari pekerjaan

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Kepribadian Proaktif dengan Work engagement

Dikkers, et al., (2010) berpendapat bahwa kepribadian proaktif dapat dipahami sebagai sumber daya pribadi juga, kami ingin bernuansa sudut pandang ini dan mengikuti argumentasi (Tims et al., 2011) bahwa individu dengan kepribadian proaktif hanya memiliki

kecenderungan yang relatif stabil untuk menciptakan peluang yang memungkinkan mereka mengelola pekerjaan dan sumber daya pribadi mereka secara efektif. Individu-individu ini menciptakan kondisi yang menguntungkan bagi diri mereka sendiri dalam pekerjaan mereka (Caniëls et al., 2018).

Kepribadian proaktif adalah karakteristik kepribadian yang agak stabil yang mengacu pada menunjukkan inisiatif, ketekunan untuk membawa perubahan yang berarti dan mengidentifikasi peluang dan bertindak atas mereka. Grant, et al, (2008); Caniëls et al., (2018) mendefinisikan kepribadian proaktif sebagai tindakan antisipatif yang dilakukan pegawai untuk memengaruhi diri mereka sendiri dan/atau lingkungan mereka. Definisi ini jelas mencerminkan bahwa pegawai proaktif bertindak terlebih dahulu dan mengantisipasi dampak tertentu dari tindakan mereka. Oleh karena itu, pegawai dengan kepribadian proaktif cenderung secara aktif mengelola tuntutan pekerjaan dan sumber daya serta memelihara tujuan pribadi dan pekerjaan mereka. Studi dilakukan oleh (Krisdanti, 2021; Riantry, 2021; Rizkiani & Sawitri, 2015, 2015; Salsabil et al., 2021; Sugara, 2020; Suryani & Aini, 2020) menunjukkan bahwa kepribadian proaktif berpengaruh terhadap *work engagement*. Maka hipotesis penelitian adalah :

H1. Kepribadian proaktif berpengaruh positif dengan *work engagement* pegawai

2.6.2 Moderasi *Growth Mindset* pada Kepribadian Proaktif dengan *Work engagement*

Mengikuti model JDR, kami berpendapat bahwa kepribadian proaktif adalah kecenderungan yang menguntungkan individu untuk dapat mengelola sumber daya mereka

dengan baik, yang menghasilkan keterlibatan kerja. Karena pola pikir berbeda dari kepribadian proaktif dalam hal itu bukan karakteristik orang yang stabil, tetapi keyakinan individu yang dapat berubah selama periode waktu yang lebih lama (bulan atau tahun), itu dapat dikembangkan menjadi arah "pola pikir berkembang" (Keating dan Heslin (2015). Studi Keating dan Heslin (2015) dalam mengkonseptualisasikan pola pikir sebagai sumber daya pribadi itu sendiri. Sumber daya pribadi dapat berkembang sepenuhnya ketika konteks organisasi benar, yaitu, ketika sumber daya pekerjaan hadir, seperti gaya kepemimpinan. Pegawai dengan *mindset* berkembang dapat menjadi sumber daya pekerjaan yang memungkinkan pegawai dengan proaktif kepribadiannya benar-benar terlibat dalam pekerjaan mereka. Study dilakukan (Krisdanti, 2021; Negoro et al., 2023) menunjukkan *growth mindset* berpelembagaan memoderasi hubungan kepribadian proaktif terhadap *work engagement*. Maka hipotesis penelitian :

H2. *Growth mindset* memperkuat pengaruh kepribadian proaktif terhadap *work engagement*

2.6.3 Moderasi Kepemimpinan Transformasional pada Kepribadian Proaktif dengan *Work engagement*

Pegawai dengan *mindset* berkembang memandang upaya sebagai hal yang penting untuk ditingkatkan. Pegawai dengan *mindset* berkembang bertekad untuk menemukan cara untuk belajar dan berkembang dan seorang pemimpin transformasional akan memenuhi kebutuhan mereka. Kepemimpinan transformasional dapat memotivasi pegawai untuk bekerja melebihi harapan mereka sendiri (Yukl, 1989). Ini secara implisit berarti bahwa pegawai harus mau dan mampu

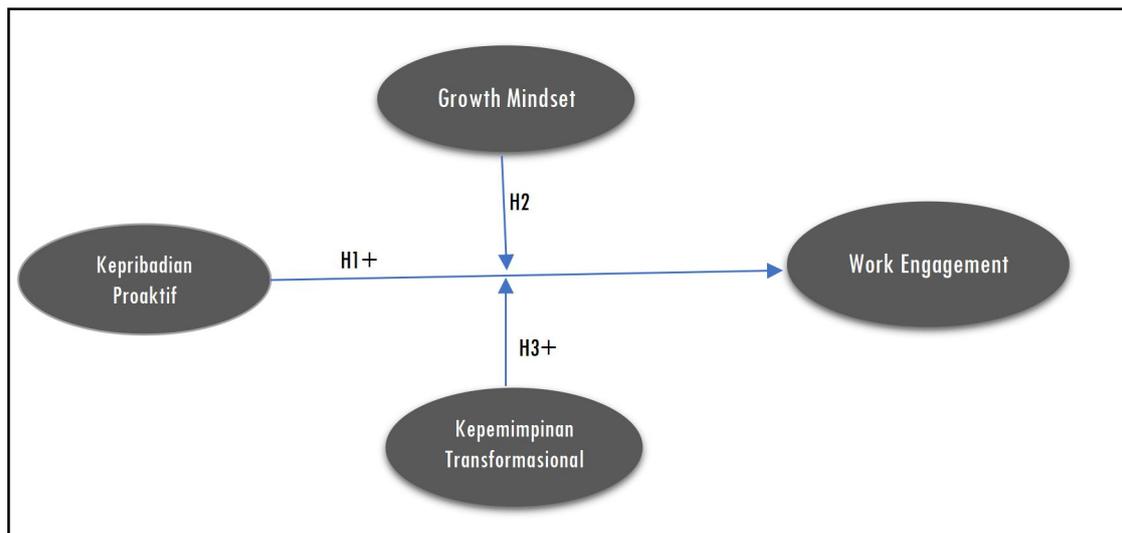
memperluas harapan (diri) mereka juga.

Kepemimpinan transformasional yang tinggi diharapkan dapat memoderasi secara positif hubungan antara kepribadian proaktif dan *work engagement*. Mengikuti model JDR, bahwa kepribadian proaktif adalah kecenderungan yang menguntungkan individu untuk dapat mengelola sumber daya mereka dengan baik, yang menghasilkan keterlibatan kerja. Sumber daya pribadi dapat berkembang sepenuhnya ketika konteks organisasi tepat, yaitu, ketika sumber daya pekerjaan hadir, seperti penerapan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional yang ditargetkan pada pegawai dengan *mindset* berkembang dapat dianggap sebagai sumber daya pekerjaan yang

memelihara, yang memungkinkan pegawai dengan kepribadian proaktif untuk benar-benar terlibat dalam pekerjaan mereka. Kemungkinan besar pegawai dengan *mindset* berkembang yang bekerja untuk pemimpin transformasional menunjukkan hubungan yang kuat antara kepribadian proaktif dan *work engagement*. Studi yang dilakukan oleh Krisdanti, (2021); Riantry, (2021) menemukan kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan kepribadian proaktif terhadap *work engagement*. Maka hipotesis penelitian :

H3. Kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh antara kepribadian proaktif terhadap *work engagement*

2.7 Model Penelitian



Gambar 1 Model Penelitian

2.8 Penelitian Terdahulu

Tabel 2 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Caniëls et al., 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Growth mindset, • Keterlibatan kerja, • Kepemimpinan transformasional, • Kepribadian proaktif 	<p>Ditemukan untuk hubungan positif yang signifikan dari kepribadian proaktif dan kepemimpinan transformasional dengan keterlibatan. Kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan kepribadian proaktif dan keterlibatan kerja, tetapi hanya ketika pegawai memiliki pola</p>

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
			pikir yang berkembang
2	Buil et al., 2019	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan transformasional • Identifikasi organisasi • Keterlibatan kerja • Kepribadian proaktif • Perilaku organisasi kewarganegaraan • Kinerja pekerjaan 	Efek mediasi berurutan dari identifikasi dan keterlibatan pada kinerja pegawai. Akhirnya, temuan menunjukkan bahwa kepribadian proaktif memperkuat efek kepemimpinan pada identifikasi dan keterlibatan.
3	Yang et al., 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Keterlibatan kerja • Kesesuaian orang-lingkungan • Kesesuaian 	Keterlibatan kerja pengikut meningkat ketika kepribadian proaktif mereka meningkat. Efek ketidaksesuaian asimetris bahwa pengikut lebih terlibat di tempat kerja ketika kepribadian proaktif pengikut melebihi kepribadian mereka pemimpin dari pada ketika kepribadian proaktif pemimpin melebihi pengikut.
4	Winasis et al., 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Iklim • Kepemimpinan Transformasional • Keterlibatan Pegawai • Transformasi Digital 	Iklim yang diciptakan oleh para pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pegawai keterikatan.
5	Salsabil et al., 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Kepribadian Proaktif, • Keterikatan Kerja, • Kinerja Pegawai 	Kepribadian proaktif memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, kepribadian proaktif memiliki pengaruh secara langsung terhadap keterikatan kerja, keterikatan kerja memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, dan kepribadian proaktif memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui keterikatan kerja.
6	Deborah et al., (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan transformasional • <i>Employee engagement</i> 	Kepribadian proaktif, efikasi diri kewirausahaan merupakan prediktor signifikan terhadap niat berwirausaha mahasiswi. <i>Self-efficacy</i> sebagian memediasi hubungan antara proaktif kepribadian dan niat kewirausahaan

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis Dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam kajian ini dapat dijelaskan adalah:

1. Jenis Data

Jenis data yang akan digunakan dalam kajian ini adalah data subjek (*self-report data*), yaitu jenis data kajian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek kajian atau responden (Sugiyono, 2019)

2. Sumber Data

Sedangkan *sumber* data yang digunakan dalam kajian ini adalah sumber data primer dan data sekunder, yaitu (Sugiyono, 2019):

a. Data Primer

Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berkorelasi langsung dengan permasalahan yang diteliti. Jenis data ini didapat langsung dari penyebaran angket berdasarkan daftar pertanyaan kepada responden.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang merupakan sumber data kajian yang didapat pengkaji secara tidak langsung melalui perantara (didapat dan dicatat oleh pihak lain). Dalam kajian ini data sekunder yang dipergunakan adalah data yang tersedia dan diterbitkan oleh organisasi, lembaga penelitian, berupa buku, laporan, jurnal-jurnal, majalah dan kajian sebelumnya

3.2 Populasi Dan Sampel

a. Populasi

Populasi dalam kajian ini adalah pegawai BPR Soudara Group dengan jumlah 98 orang pegawai yang seluruhnya akan dijadikan responden dalam kajian ini karena.

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipergunakan sebagai sumber data yang sebenarnya (Sugiyono, 2019). Adapun cara pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh, maka jumlah responden 98 seluruh pegawai BPR Soudara Group.

3.3 Definisi Variabel dan Indikator Variabel

Tabel 3 Definisi Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Kepribadian proaktif	Grant, et al, (2008); Caniëls et al., (2018) mendefinisikan kepribadian proaktif sebagai tindakan antisipatif yang dilakukan pegawai untuk memengaruhi diri mereka sendiri dan/atau lingkungan mereka	Menurut Bateman, (1993); Caniëls et al., (2018) yaitu: 1. Kemampuan dalam melihat peluang 2. Menunjukkan inisiatif 3. Mengambil Tindakan 4. Gigih
2	Growth <i>Mindset</i> (M1)	<i>Mindset</i> adalah salah satu keyakinan paling mendasar tentang diri kita sendiri, bagaimana kita melihat dan mendiami apa yang dianggap sebagai kepribadian kita (Dweck, 2006; Caniëls et al., 2018)	Menurut Dweck, (2006); Caniëls et al., (2018) adalah : 1. menerima tantangan, 2. ulet dalam menghadapi rintangan, 3. berusaha dengan sungguh 4. belajar dari kritik, 5. terinspirasi oleh orang lain
3	Kepemimpinan transformasional (M2)	Bass, (1985); Cao & Le, (2022) mendefinisikan pemimpin transformasional terutama dalam hal pengaruh pimpinan terhadap	Bass, (1985); Cao & Le, (2022) : 1. <i>Individualized Consideration</i> 2. <i>Idealized Influence</i> 3. <i>Inspirational Motivation</i> , 4. <i>Intellectual Stimulation</i> .

No	Variabel	Definisi	Indikator
		bawahannya	
4	<i>Work engagement (Y)</i>	Schaufeli, et al., (2006); Caniëls et al., (2018) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai suatu keadaan pikiran yang positif terkait pekerjaan yang dicirikan dengan <i>vigor</i> , <i>dedication</i> , dan <i>absorption</i> .	Menurut Schaufeli, (2013) dalam Li, & Yang, (2018) adalah : 1. Semangat (<i>Vigor</i>) 2. Dedikasi (<i>Dedication</i>) 3. Penyerapan (<i>Absorption</i>)

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada kajian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Pertanyaan dalam kuesioner ini adalah pertanyaan tertutup yang dibuat dengan menggunakan skala likert untuk memperoleh data diberi skor atau nilai, untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju dengan memberi tanda check \checkmark pada salah satu kolom nilai yang dianggap paling mewakili kondisi. Menurut (Sugiyono, 2019) skala *Likert* sering dipakai dalam penyusunan kuesioner, skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

- Sangat tidak setuju (STS) = 1
- Tidak setuju (TS) = 2
- Kurang Setuju (KS) = 3
- Setuju (S) = 4
- Sangat Setuju (SS) = 5

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 3. *PLS* adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *SEM* lainnya. *SEM* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial (Santosa, 2018)

3.5.1 Uji Kelayakan Instrumen (Outer Model)

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan suatu kebenaran dari pernyataan kuesioner. Validitas dalam pengujiannya terdiri dari uji validitas konvergen dan diskriminan. Uji validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dengan ketentuan harus lebih besar dari nilai kritis 0,7. Sementara nilai AVE menunjukkan kemampuan variabel dalam menjelaskan varians yang berasal dari indikatornya dengan ketentuan lebih besar dari nilai kritis yaitu sebesar 0,5. Validitas diskrimina dilakukan dengan cara membandingkan nilai FL dengan nilai AVE, Dinatakan valid diskriminan jika nilai FL lebih besar dari nilai AVE.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan kemampuan kuesioner dalam stabilitas data yang diperoleh. Reliabilitas dalam pengujiannya terdiri dari reliabilitas komposit dengan nilai kritis sebesar 0,8 dan nilai *Cronbach's Alpha* dengan ketentuan nilai kritis sebesar 0,7 (Santosa, 2018).

3.5.2 Model Struktural (Inner Model)

Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari tiga pengukuran yaitu mengukur nilai koefisien β (mengetahui arah hubungan), uji t (mengetahui kemaknaan hubungan) dan nilai koefisien determinasi (R^2) mengetahui nilai penjelasan variabel-variabel respon (Santosa, 2018).

3.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis *full model structural equation modeling (SEM)* dengan *smartPLS*. Dalam *full model structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Santosa, 2018). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefisien* pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 (α 5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Profil Responden

Penelitian ini berorientasi pada obyek responden yakni pegawai BPR Soudara Group dengan jumlah responden sebanyak 98 dengan karakteristik adalah:

a. Karakter Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1	Laki-laki	68	69%
2	Perempuan	30	31%
Jumlah		98	100%

Tabel 4 di atas menunjukkan jumlah responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 69% dan yang berjenis kelamin perempuan 31%, dengan demikian responden penelitian ini dominan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 69%.

b. Karakter Responden Berdasarkan Usia

Tabel 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Rentang Usia (tahun)	Jumlah	Prosentase
1	< 20	0	0%
2	20 - 30	28	29%
3	31 - 40	46	47%
4	41 - 50	21	21%
5	>50	3	3%
Jumlah		98	100%

Berdasarkan tabel 5 di atas menunjukkan jumlah responden paling banyak adalah pegawai yang berusia 31 – 40 tahun sebanyak 47%, disusul pegawai yang berusia di 20 - 30 tahun 29%. Maka disimpulkan responden penelitian ini didominasi oleh pegawai yang berusia rentang 31 - 40 tahun sebanyak 47%.

c. Karakter Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	SMA	27	28%
2	Diploma	12	12%
3	Sarjana	58	59%
4	Pasca Sarjana	1	1%
Jumlah		98	100%

Berdasarkan pada table 5 di atas, terlihat bahwa pendidikan terakhir paling banyak sarjana dengan jumlah 59% disusul pendidikan SMA sebanyak 28%, sehingga responden penelitian ini didominasi yang pendidikan terakhir sarjana sebanyak 59%.

d. Karakter Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja Tahun)	Jumlah	Prosentase
1	< 5	42	43%
2	6 - 10	35	36%
3	11 - 15	16	16%
4	16 -20	4	4%
5	> 20	1	1%
Jumlah		98	100%

Berdasarkan pada table 6 di atas bahwa masa kerja yang paling banyak pada masa kerja pada rentang di bawah tahun sebanyak dengan jumlah 43%, disusul rentang 6 - 10 tahun sebanyak 36%, sehingga responden penelitian didominasi oleh pegawai yang masa kerja dibawah 5 tahun sebanyak 43%.

4.2 Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Penilaian responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

Skor penilaian terendah adalah: 1

Skor penilaian tertinggi adalah: 5

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel sebagai berikut:

1. 1,00 – 1,80 = Sangat Rendah
2. 1,81 – 2,60 = Rendah
3. 2,61 – 3,40 = Sedang
4. 3,41 – 4,20 = Tinggi
5. 4,21 – 5,00 = Sangat Tinggi (Husein Umar, 2013)

4.2.1 Deskriptif Variabel Kepribadian Proaktif

Tabel 8 Deskriptif Variabel Kepribadian Proaktif

Kode	Item Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
KP1	Saya mampu dalam mengidentifikasi peluang pekerjaan	3.684	Tinggi
KP2	Saya selalu menunjukkan inisiatif cara yang	3.724	Tinggi

	lebih baik dalam bekerja		
KP3	Saya berani mengambil tindakan dalam jika yakin bisa mewujudkan	3.684	Tinggi
KP4	Saya tahu bagaimana menenangkan rekan kerja ketika berada pada situasi yang sulit.	3.683	Tinggi
Rata-rata total		3.694	Tinggi

Berdasarkan Tabel 8 di atas menunjukkan rata-rata jawaban responden tinggi terhadap kepribadian proaktif melalui item mampu dalam mengidentifikasi peluang pekerjaan, menunjukkan inisiatif cara yang lebih baik dalam bekerja, berani mengambil tindakan dalam jika yakin bisa mewujudkan dan tahu bagaimana menenangkan rekan kerja ketika berada pada situasi yang sulit. Jawaban dengan skor tertinggi pada item selalu menunjukkan inisiatif cara yang lebih baik dalam bekerja. Jawaban dengan skor terendah pada item tahu bagaimana menenangkan rekan kerja ketika berada pada situasi yang sulit. Responden menjawab dengan sangat tidak setuju 0%, tidak setuju 5%, netral 31%, setuju 64% dan sangat setuju 1%.

4.2.2 Deskriptif Variabel *Growth Mindset*

Tabel 9 Deskriptif Variabel *Growth Mindset*

Kode	Item Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
GM1	Saya mampu menerima tantangan pekerjaan dan bersungguh-sungguh menjalankannya	3.684	Tinggi
GM2	Saya yakin keuletan dan kerja keras akan kontribusi pada kesuksesan	3.755	Tinggi
GM3	Saya selalu berusaha dengan bersungguh-sungguh dalam menghadapi tantangan pekerjaan	3.602	Tinggi
GM4	Saya selalu belajar dari kriritk dan masukan dari orang lain umpn keberhasilan	3.704	Tinggi
GM5	Saya terinspirasi dari orang lain untuk lebih baik dalam bekerja.	3.735	Tinggi
Rata-rata total		3.696	Tinggi

Berdasarkan Tabel 9 di atas menunjukkan rata-rata jawaban responden tinggi terhadap *growth mindset* melalui item mampu menerima tantangan pekerjaan dan bersungguh-sungguh menjalankannya, yakin keuletan dan kerja keras akan kontribusi pada kesuksesan, selalu berusaha dengan bersungguh-sungguh dalam menghadapi tantangan pekerjaan. selalu belajar dari kriritk dan masukan dari orang lain umpn keberhasilan dan terinspirasi dari orang lain untuk lebih baik dalam bekerja. Jawaban dengan skor tertinggi diberikan pada item yakin keuletan dan kerja keras akan kontribusi pada kesuksesan. Jawaban dengan skor terendah pada item berusaha dengan bersungguh-sungguh dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Responden menjawab dengan sangat tidak setuju 1%, tidak setuju 2%, netral 22%, setuju 73% dan sangat setuju 1%.

4.2.3 Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

Tabel 10 Deskriptif Kepemimpinan Transformasional

Kode	Item Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
KT1	Pimpinan selalu memperlakukan pegawai sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda	3.735	Tinggi
KT2	Pimpinan merupakan role model (panutan) dalam	3.633	Tinggi

	perusahaan		
KT3	Pimpinan selalu memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik	3.714	Tinggi
KT4	Pimpinan selalu mendorong untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan	3.755	Tinggi
Rata-rata total		3.709	Tinggi

Berdasarkan tabel 10 di atas menunjukkan rata-rata tanggapan responden tinggi terhadap kepemimpinan transformasional melalui item pimpinan selalu memperlakukan pegawai sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, pimpinan merupakan role model (panutan) dalam perusahaan, pimpinan selalu memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik dan pimpinan selalu mendorong untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Jawaban dengan nilai tertinggi pada item pimpinan selalu mendorong untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Jawaban dengan skor terendah pada item pimpinan merupakan role model (panutan) dalam perusahaan. Responden menjawab dengan sangat tidak setuju 0%, tidak setuju 6%, netral 19%, setuju 71% dan sangat setuju 3%.

4.2.4 Deskriptif Variabel *Work Engagement*

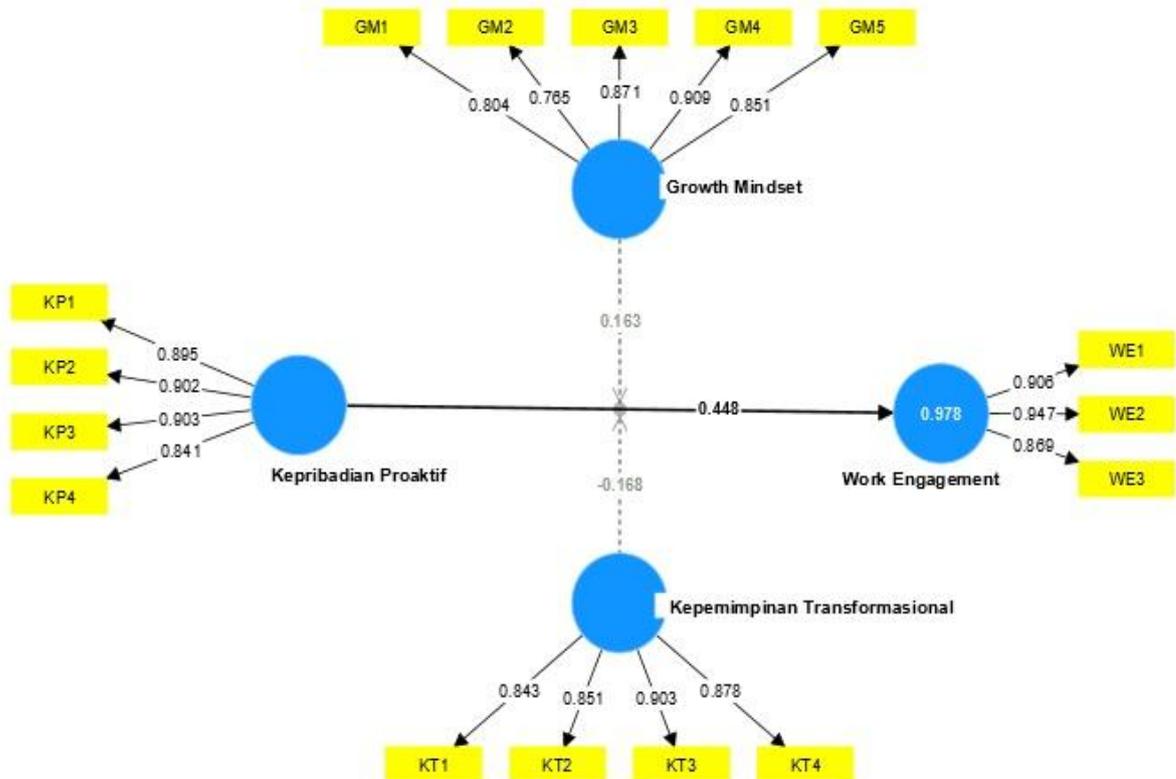
Tabel 11 Deskriptif Variabel *Work Engagement*

Kode	Item Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
WE1	Saya selalu bersemangat untuk melakukan pekerjaan rutin	3.602	Tinggi
WE2	Saya siap mencurahkan hati dan jiwa saya pada pekerjaan	3.704	Tinggi
WE3	Saya merasa tidak bisa lepas dengan pekerjaan	3.735	Tinggi
Rata-rata total		3.680	Tinggi

Berdasarkan data pada table 11, di atas menunjukkan rata-rata tanggapan responden tinggi terhadap *work engagement* melalui item selalu bersemangat untuk melakukan pekerjaan rutin, siap mencurahkan hati dan jiwa saya pada pekerjaan dan merasa tidak bisa lepas dengan pekerjaan. Jawaban dengan nilai tertinggi pada item merasa tidak bisa lepas dengan pekerjaan. Jawaban dengan skor terendah pada item bersemangat untuk melakukan pekerjaan rutin. Responden menjawab dengan sangat tidak setuju 0%, tidak setuju 5%, netral 24%, setuju 69% dan sangat setuju 2%.

4.3 Uji Kelayakan Model (*Outer Model*)

4.3.1 *Output Outer Model*



Gambar 2 *Outer Model*

4.3.2 Validitas Instrumen

Pengujian validitas diterapkan pada semua item pertanyaan di setiap variabel. Terdapat beberapa tahap pengujian yang akan dilakukan yaitu melalui Uji validitas mencakup *convergent validity*, *average variance extracted (AVE)*, dan *discriminant validity*.

a. Uji Validitas Konvergen dan Nilai AVE

Tabel 12 Uji Validitas Konvergen dan Nilai AVE

Variabel	Item Butir	<i>Outer Loading</i>	Nilai AVE
Kepribadian Proaktif	KP1	0,895	0,785
	KP2	0,902	
	KP3	0,903	
	KP4	0,841	
Growth Mindset	GM1	0,804	0,710
	GM2	0,765	
	GM3	0,871	
	GM4	0,909	
	GM5	0,851	
Kepemimpinan Transformasional	KT1	0,843	0,725
	KT2	0,851	

Variabel	Item Butir	Outer Loading	Nilai AVE
Work Engagement	KT3	0,903	
	KT4	0,878	
	WE1	0,906	0,824
	WE2	0,947	
	WE3	0,869	

Berdasarkan tabel 12 di atas nilai AVE dan nilai *outer loading* dari variabel penelitian ini, diperoleh bahwa nilai AVE semua variabel besarnya di atas 0,5 dan nilai *outer loading* semua besarnya di atas 0,7. Maka dapat dinyatakan variabel kepribadian proaktif, *growth mindset*, kepemimpinan transformasional, dan *work engagement* valid secara konvergen.

b. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Variabel dikatakan valid secara diskriminan yakni dengan membandingkan nilai AVE dengan nilai FL (Fornell-Larcker Criterion). Nilai FL harus lebih besar dari nilai AVE.

Tabel 13 Fornell-Larcker Criterion

No	Kode Variabel	Nilai FL (Fornell-Larcker)	Nilai AVE
1	Kepribadian Proaktif	0,886	0,785
2	Growth Mindset	0,843	0,710
3	Kepemimpinan Transformasional	0,851	0,725
4	Work Engagement	0,908	0,824

Sumber : Data primer yang diolah 2023

Dari tabel 13 di atas menunjukkan nilai FL dari variabel kepribadian proaktif, *growth mindset*, kepemimpinan transformasional, dan *work engagement* lebih besar dibandingkan dengan nilai AVE nya. Maka dapat dinyatakan bahwa kepribadian proaktif, *growth mindset*, kepemimpinan transformasional, dan *work engagement* valid secara diskriminan.

4.3.3 Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas dapat dilakukan melalui *Cornbach's Alpha* dan *Composite reliability* suatu variabel dapat dikatakan reliabel ketika memiliki *Cornbach's Alpha* lainnya $\geq 0,7$ dan *Composite reliability* $\geq 0,8$ (Sekaran, 2014)

Tabel 14 Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Ket
1	Kepribadian Proaktif	0,908	0,936	Reliabel
2	Growth Mindset	0,899	0,924	Reliabel
3	Kepemimpinan Transformasional	0,875	0,913	Reliabel
4	Work Engagement	0,893	0,934	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah 2023

Berdasarkan tabel di atas bahwa kepribadian proaktif, *growth mindset*, kepemimpinan transformasional, dan *work engagement* dengan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,7 dan *Composite Reliability* nilainya di atas 0,8 maka bisa dinyatakan bahwa variabel kepribadian proaktif, *growth mindset*, kepemimpinan transformasional, dan *work engagement* reliabel

4.3.4 Q² Predictive relevance

Nilai Q² *predictive relevance* 0,02, 0,15 dan 0,35 menunjukkan bahwa model lemah, moderat dan kuat. Nilai Q² > 0 menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*, sedangkan Q² < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Tabel 15 Q-Square Predictive Relevance

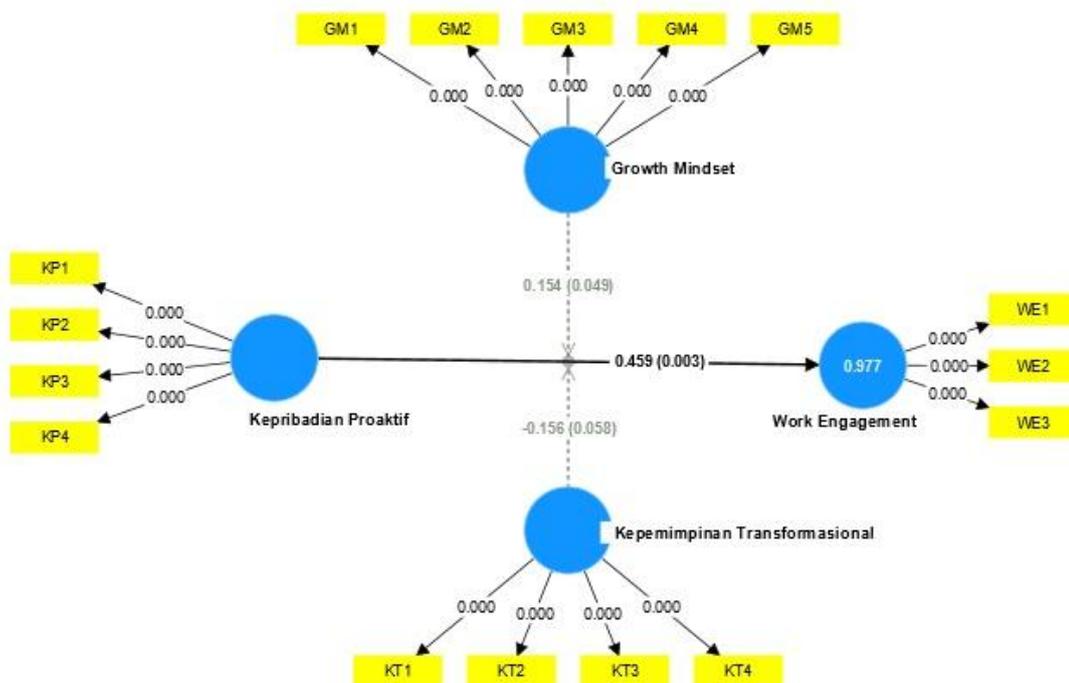
No	Variabel	SSO	SSE	Q ² (1-SSE/SSO)
1	Kepribadian Proaktif	392.000	161.464	0,588
2	Growth Mindset	490.000	217.228	0,557
3	Kepemimpinan Transformasional	392.000	192.728	0,508
4	Work Engagement	294.000	115.045	0,609

Sumber : Data primer yang diolah 2023

Berdasarkan tabel 15 di atas menunjukkan bahwa kepribadian proaktif, *growth mindset*, kepemimpinan transformasional, dan *work engagement* nilai *Q square* besarnya di atas 0,35 maka dapat dinyatakan bahwa model kuat untuk memprediksi.

4.4 Perhitungan Inner Model

4.4.1 Output Inner Model



Gambar 3 Inner Model

4.4.2 Perhitungan Pengaruh Langsung

Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai signifikansi antar variabel, t-statistik dan p-values. Dalam metode *bootstrapping* pada penelitian ini, hipotesis diterima jika nilai signifikansi *t-values* lebih besar dari 1,96 dan atau nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05, maka H_a diterima dan H_0 ditolak begitu pula sebaliknya.

Tabel 16 Analisis Pengaruh Langsung

Hipt.	Hubungan Variabel	Koef. β	<i>T Stat.</i>	<i>P Values</i>	Ket.
H1	Kepribadian proaktif => Work engagement	0,464	3,037	0,003	Diterima

Sumber: *Output Inner Model*

Berdasarkan data pada tabel 16 di atas, maka stus hipotesisnya sebagai berikut:

- H1. Pengaruh kepribadian proaktif terhadap *work engagement* memiliki nilai koefisien β sebesar 0,464 (nilai positif) dan nilai t statistic 2,843 > 1.96 nilai probabilitas (ρ Value) sebesar 0,005 < 0,05 (hipotesis diterima). Hal ini bermakna terdapat pengaruh positif signifikan kepribadian proaktif terhadap *work engagement*

Tabel 17 Analisis Moderasi

Hipt.	Hubungan Variabel	Koef. β	<i>T Stat.</i>	<i>P Values</i>	Ket.
H2	Growth mindset x Kepribadian proaktif => Work engagement	0,154	1,977	0,049	Diterima
H3	Kepemimpinan transformasional x Kepribadian proaktif => Work engagement	-0,156	1,900	0,058	Ditolak

Sumber: *Output Inner Model*

Berdasarkan data pada tabel 17 di atas, maka stus hipotesisnya sebagai berikut:

- H2. Moderasi *growth mindset* pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* memiliki nilai koefisien β sebesar 0,154 (nilai positif) dan nilai t statistic 1,977 > 1,96 nilai probabilitas (ρ Value) sebesar 0,049 < 0,05 (hipotesis diterima). Hal ini bermakna *growth mindset* memperkuat pengaruh kepribadian proaktif terhadap *work engagement*.
- H3. Moderasi kepemimpinan transformasional pada pengaruh kepribadian proaktif terhadap *work engagement* memiliki nilai koefisien β sebesar -0,156 (nilai negatif) dan nilai t statistic 1,900 < 1,96 nilai probabilitas (ρ Value) sebesar 0,058 > 0,05 (hipotesis ditolak). Hal ini bermakna kepemimpinan transformasional tidak berperan memoderasi pengaruh kepribadian proaktif terhadap *work engagement*.

4.4.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi berfungsi untuk mengetahui besarnya nilai penjelas dari variabel respon atau variabel dependen. Nilai koefisien determinasi dapat ditunjukkan melalui nilai *R Square* dan nilai *Adjusted R Square*. Nilai koefisien determinasi adalah :

Tabel 19 Koefisien Determinasi

No	Item	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
3	Work Engagement	0,977	0,976

Sumber: Nilai Koefisien Determinasi

Dari hasil pada table 19 di atas menunjukkan bahwa nilai *R square growth work engagement* memiliki nilai *R square* sebesar 0,977 atau 97,7%, artinya *work engagement* dipengaruhi oleh keparibadian proaktif, *growth mindset* dan kepemimpinan

transformatif sebesar 97,7% selebihnya 2,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti disini.

4.4

Pembahasan

4.4.1 Pengaruh kepribadian proaktif terhadap *work engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan dari kepribadian proaktif terhadap *work engagement* BPR Saudara Group, maknanya ketika kepribadian proaktif dari pegawai baik maka secara linier akan meningkatkan *work engagement* pegawai. Pengaruh yang positif kepribadian proaktif terhadap *work engagement* pegawai, didasarkan bahwa karakteristik individu seperti kepribadian proaktif dapat mendorong seseorang untuk lebih mengembangkan dirinya dibandingkan yang lain. Pegawai yang terikat akan berkontribusi lebih terhadap pekerjaan, menginisiasi, dan mengembangkan perubahan. Individu dengan kepribadian proaktif yang tinggi mampu secara aktif mengusahakan agar mereka tetap terikat dengan pekerjaannya. Semakin tinggi kepribadian proaktif individu, semakin tinggi kecenderungannya untuk menunjukkan inisiatif pada pekerjaannya. Hal ini dikuatkan dengan tanggapan pegawai yang tertinggi pada selalu menunjukkan inisiatif cara yang lebih baik dalam bekerja

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Krisdanti, 2021; Riantry, 2021; Rizkiani & Sawitri, 2015, 2015; Salsabil et al., 2021; Sugara, 2020; Suryani & Aini, 2020) menunjukkan bahwa kepribadian proaktif berpengaruh terhadap *work engagement*.

4.4.2 *Growth Mindset* Memoderasi Pengaruh Kepribadian Proaktif terhadap *Work Engagement*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *growth mindset* memperkuat pengaruh positif dan signifikan kepribadian proaktif terhadap *work engagement* pegawai BPR Saudara Group, maknanya ketika pengaruh kepribadian proaktif yang tinggi secara linier akan meningkatkan *work engagement* pegawai manakala diperkuat dukungan *growth mindset* yang tinggi dari pegawai. Kondisi ini didasarkan bahwa kepribadian proaktif adalah kecenderungan yang menguntungkan individu untuk dapat mengelola sumber daya mereka dengan baik, yang menghasilkan keterlibatan kerja. Karena *mindset* berbeda dari kepribadian proaktif dalam hal itu bukan karakteristik orang yang stabil, tetapi keyakinan individu yang dapat berubah selama periode waktu yang lebih lama (bulan atau tahun), itu dapat dikembangkan menjadi arah pola pikir berkembang dalam mengkonseptualisasikan pola pikir sebagai sumber daya pribadi itu sendiri. Sumber daya pribadi dapat berkembang sepenuhnya ketika konteks organisasi tepat, yaitu, ketika sumber daya pekerjaan hadir. Pegawai dengan *growth mindset* merupakan sumber daya pekerjaan yang memelihara, yang menyebabkan pegawai dengan kepribadian proaktif untuk benar-benar terlibat dalam pekerjaan mereka.

4.5.3 Moderasi Kepemimpinan Transformatif pada Pengaruh Kepribadian Proaktif terhadap *Work Engagement*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif tidak berperan memoderasi pengaruh positif dan signifikan kepribadian proaktif terhadap *work engagement* pegawai BPR Saudara Group, maknanya ketika

pengaruh kepribadian proaktif tinggi secara langsung akan berdampak meningkatkan *work engagement* pegawai tanpa harus mendapat dukungan kepemimpinan transformasional. Kondisi ini disebabkan oleh kepribadian proaktif yang tinggi dari pegawai seperti mampu dalam mengidentifikasi peluang pekerjaan, menunjukkan inisiatif cara yang lebih baik dalam bekerja, berani mengambil tindakan dalam jika yakin bisa mewujudkan dan tahu bagaimana menenangkan rekan kerja ketika berada pada situasi yang sulit, secara langsung *work engagement* pegawai meningkat seperti bersemangat untuk melakukan pekerjaan rutin, siap mencurahkan hati dan jiwa saya pada pekerjaan dan merasa tidak bisa lepas dengan pekerjaan. Pegawai yang memiliki kepribadian proaktif tidak akan menyerap bimbingan, umpan balik, dan inspirasi dari pemimpinnya, karena merasa pegawai dengan kepribadian bertekad untuk menemukan cara untuk belajar dan berkembang dan seorang. Sehingga pegawai dengan kepribadian proaktif tidak memerlukan dukungan dari kepemimpinan transformasional seperti dalam penerapan gaya kepemimpinan transformasional, mampu menerima tantangan pekerjaan dan bersungguh-sungguh menjalankannya, yakin keuletan dan kerja keras akan kontribusi pada kesuksesan, selalu berusaha dengan bersungguh-sungguh dalam menghadapi tantangan pekerjaan. selalu belajar dari kritiknya dan masukan dari orang lain umpan keberhasilan dan terinspirasi dari orang lain untuk lebih baik dalam bekerja. Caniëls et al., (2018) ketika kepemimpinan transformasional rendah, kepribadian proaktif berhubungan lebih kuat dengan keterlibatan kerja untuk individu dengan pola pikir tetap

daripada mereka yang memiliki pola pikir berkembang.

5. Kesimpulan dan Implikasi

5.1 Kesimpulan

Dari hasil temuan penelitian dan pembahasan maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepribadian proaktif berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*
2. *Growth mindset* memperkuat pengaruh positif signifikan kepribadian proaktif terhadap *work engagement*
3. Kepemimpinan transformasional tidak berperan memoderasi pengaruh kepribadian proaktif terhadap *work engagement*

5.2 Implikasi Manajerial

1. Kepribadian proaktif berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. Oleh karena itu, manajemen disarankan untuk secara aktif memfasilitasi perilaku proaktif bawaan karyawan, misalnya, dengan memberikan ruang bagi inisiatif individu. Bagaimana karyawan dengan kepribadian proaktif dapat dirangsang, yaitu menjadi lebih terlibat, oleh faktor organisasi. Seperti harus ada perhatian untuk kecocokan antara pola pikir karyawan dan gaya kepemimpinan pimpinan.
2. Dalam merangsang keterlibatan kerja karyawan dapat mengambil manfaat dari memperhatikan pola pikir karyawan (pertumbuhan vs tetap) sebelum memutuskan apakah akan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu, para pemimpin perlu menyadari pola pikir karyawan mereka, maknanya, dan kemungkinan konsekuensi dari ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan dan pola pikir karyawan. Pola pikir seringkali tidak

diungkapkan secara eksplisit oleh karyawan. Pemimpin dapat mengukur pola pikir karyawan mereka misalnya dengan memperhatikan self-talk karyawan yang berorientasi pada pertumbuhan atau tetap.

3. Growth Mindset memperkuat pengaruh kepribadian pro aktif terhadap work engagement. Organisasi untuk meningkatkan perhatian sadar baik karyawan maupun manajemen akan nilai mengembangkan mindset berkembang, dan untuk belajar bagaimana memelihara dan memfasilitasi mindset berkembang di antara karyawan. praktik pengembangan sumber daya manusia dapat ditargetkan untuk memelihara pola pikir yang berkembang. Misalnya, praktik yang menargetkan umpan balik teman sebaya yang tidak mengancam (misalnya mentoring sejawat, umpan balik multi-sumber) dan kesempatan

belajar (misalnya program pendidikan, cuti belajar, dan program rotasi kerja) mungkin sangat cocok).

5.3 Keterbatasan dan Saran

1. Penelitian ini hanya dapat membuat kesimpulan yang terbatas tentang hubungan sebab akibat, karena desain cross-sectionalnya. Karena literatur tidak konklusif pada arah efek, serta adanya hubungan timbal balik, untuk penelitian lebih lanjut dari hubungan kausal (terbalik) antara proaktif dan keterlibatan, dan peran kedua kepemimpinan gaya dan pola pikir (dengan desain tertinggal waktu).
2. Metode mengumpulkan data dengan menggunakan kuisioner yang dijawab oleh responden. Studi masa depan dapat menggunakan data objektif tentang keterlibatan karyawan atau menggunakan peringkat eksternal untuk mengendalikan risiko bias metode umum.