

## **1 Pendahuluan**

Perkembangan jaman dan kemajuan teknologi yang semakin meningkat, telah banyak menuntut organisasi apapun untuk senantiasa melakukan perubahan. Perubahan merupakan suatu keniscayaan. Tanpa perubahan, organisasi tidak akan mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya. Perubahan yang dilakukan oleh organisasi menunjukkan bahwa organisasi selalu dinamis dalam menghadapi era globalisasi yang semakin berkembang. Proses terus menerus dapat dilakukan guna memperbarui organisasi berkenaan dengan arah, struktur, dan kemampuan dalam melayani berbagai kebutuhan yang selalu berubah. Kegiatan manajemen perubahan organisasi harus berlangsung sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan (Indrajaya, 2023).

Perilaku sumber daya manusia merupakan hal paling mendasar dalam aktivitas manajemen perubahan. Perilaku sumber daya manusia adalah ujung tombak penyesuaian terhadap lingkungan eksternal seperti perubahan ekonomi, perubahan peraturan pemerintah, teknologi, dan perilaku masyarakat, kompetisi, geografi dan perubahan sosial. Keberhasilan organisasi dalam membuat program perubahan yang telah direncanakan tergantung dari perilaku individu anggota organisasi itu sendiri. Namun demikian banyak organisasi yang mengalami suatu rintangan dan kegagalan yang disebabkan karena adanya individu yang menolak manajemen perubahan yang diterapkan organisasinya. Oleh karena itu dukungan individu anggota organisasi sangat penting agar manajemen perubahan organisasi dapat berjalan dengan baik sesuai harapan organisasi (Mangundjaya, 2021).

Setiap organisasi sudah tentu mendambakan kehadiran individu unggul yang mau menerima segala perubahan yang terjadi dalam lingkungan organisasi. Kehadiran individu dengan kemampuan beradaptasi unggul memiliki kedudukan penting dalam aktivitas manajemen perubahan organisasi. Tipe individu ini yang sangat dibutuhkan dan terbukti dapat menyelamatkan organisasi dari keterpurukan pada era globalisasi yang semakin meningkat (Madiistriyatno, 2024). Kemampuan beradaptasi adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan situasi atau lingkungan kerja. Individu yang memiliki kemampuan beradaptasi dengan baik akan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, atau tuntutan perbedaan kerja. Kemampuan beradaptasi yang fleksibel membantu individu tetap relevan dan efektif di tengah perubahan yang terjadi (Sinambela, 2021).

Penelitian ini mencoba mengkaji secara lebih mendalam terkait bagaimana kemampuan beradaptasi karier pegawai Sekretariat daerah Kabupaten Tegal. Hasil survey menemukan beberapa faktor utama yang menunjukkan masih rendahnya kemampuan beradaptasi pegawai seperti proses penyusunan APBD yang sering kali berjalan lambat, kurangnya koordinasi dan persiapan dokumen anggaran, dan lambatnya penyesuaian dengan kebijakan pusat. Kondisi ini seringkali berulang setiap tahunnya dan tidak pernah mengalami perubahan. Selain itu ditemukan masih banyaknya pegawai yang tidak mampu beradaptasi dengan sistem teknologi baru atau perubahan sistem pemerintahan, anggaran atau sumber daya yang terbatas, serta kurangnya sistem penilaian dan penghargaan yang jelas.

Tabel 1  
Aktivitas Proses Penyusunan Rancangan APBD Kabupaten Tegal

Penyusunan APBD	Penyusunan Awal	Proses Revisi	Disahkan	Target Disahkan
Tahun 2022	3 Sept 2021	S/d 10 Des 2021	15 Des 2021	Akhir Nov 2021
Tahun 2023	6 Okt 2022	S/d 15 Des 2022	17 Des 2022	Akhir Nov 2022
Tahun 2024	4 Sept 2023	S/d 7 Des 2023	10 Des 2023	Akhir Nov 2023
Tahun 2025	15 Agust 2024	S/d 1 Des 2024	4 Des 2024	Akhir Nov 2024

Sumber: Data Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal

Tabel di atas menunjukkan aktivitas proses penyusunan APBD yang telah dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal bersama dengan anggota DPRD Kabupaten Tegal. Tertera data periode disahkan APBD telah melebihi dari target yang telah ditentukan yakni akhir November setiap tahunnya. Proses keterlambatan seringkali terkait masalah teknis seperti ketidakmampuan adaptasi pegawai dengan teknologi baru atau perubahan sistem pemerintahan (sekitar 65% pegawai tidak mampu beradaptasi), anggaran atau sumber daya yang terbatas, serta perbedaan estimasi pendapatan oleh Sekretariat Daerah dengan DPRD.

Tema kemampuan beradaptasi karier pegawai telah banyak dibahas pada beberapa penelitian terdahulu beserta faktor-faktor yang telah memengaruhinya. Kepribadian proaktif memiliki pengaruh terhadap kemampuan beradaptasi karier. Kepribadian proaktif berkaitan dengan perilaku yang mengambil tindakan positif untuk bisa memengaruhi lingkungan sekitar mereka, sehingga dapat mendorong pengembangan pribadi (Wen et al., 2022; Hu et al., 2021; Zhao et al., 2022).

Kepribadian proaktif dapat memengaruhi peningkatan kompetensi seorang pegawai. Perilaku proaktif sangat diperlukan dalam suatu organisasi sebagai usaha guna meningkatkan kompetensi karyawan. Hal ini karena proporsi beban tugas yang beragam (Hu et al., 2021; Amanah et al., 2022; Zhang & Edgar, 2022).

Kompetensi karier berpengaruh terhadap kemampuan beradaptasi. Kompetensi karir individu dalam suatu organisasi terbukti dapat meningkatkan kemampuan beradaptasi pada lingkungan kerja. Individu dengan kompetensi karier yang baik akan memiliki kemampuan beradaptasi dengan segala perubahan yang terjadi (Saraswati et al., 2021; Leung et al., 2021; Akkermans et al., 2020).

Kompetensi karier mampu memediasi pengaruh kepribadian proaktif terhadap kemampuan beradaptasi pegawai. Perilaku aktif seorang individu dapat meningkatkan kompetensi kariernya, sehingga dirinya mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Muhtadin, 2023; Thian, 2021; Zhao et al., 2022).

Kepribadian proaktif terbukti mampu memoderasi pengaruh kompetensi karier terhadap kemampuan beradaptasi karier. Individu dengan kompetensi karier mumpuni dan memiliki kepribadian proaktif dapat dijadikan sebagai modal dan aset berharga dalam usaha meningkatkan kemampuan dirinya ketika beradaptasi dengan perubahan lingkungan organisasi (Leung et al., 2021; Wang et al., 2021; Akkermans et al., 2020; Mercan, 2023).

## **2 Telaah Pustaka dan Pengembangan Hipotesis**

### **2.1 Telaah Pustaka**

#### **2.1.1 Teori Konstruksi Karier**

Teori konstruksi karier menjelaskan proses interpretatif dan interpersonal individu yang berorientasi mengatur karakteristik pribadi mereka, memaksakan arahan pada perilaku vokasional mereka, dan membuat makna karier mereka. Teori ini bertujuan untuk digunakan dalam masyarakat multikultural dan ekonomi global. Kerangka konseptual ini memberikan penjelasan kontemporer tentang karier dan menginformasikan model konseling karier (Savickas, 1997). Proposisi teori konstruksi karir adalah hal yang sangat penting, karena merupakan dasar untuk praktik pengembangan karir, dan memberikan konselor karir profesional dengan pengetahuan tentang bagaimana membantu klien membuat pilihan karir dan membangun kehidupan kerja yang sukses dan memuaskan (Johnson, 2002).

#### **2.1.2 Kemampuan Beradaptasi Pegawai**

Kemampuan beradaptasi pegawai didefinisikan sebagai kecenderungan yang mempengaruhi cara individu memandang kemampuannya guna merencanakan dan menyesuaikan diri dengan perubahan rencana karier terutama saat menghadapi kejadian tak terduga. Dengan kata lain kemampuan beradaptasi karier merupakan kesiapan individu dalam menghadapi segala tuntutan pekerjaan dan mampu menyesuaikan diri pada perubahan lingkungan organisasi (Gunawan, 2021).

Organisasi pada umumnya bersifat stagnan dan sangat kecil mengalami perkembangan. Namun demikian perubahan dan perkembangan pada organisasi merupakan bagian dari berbagai profesi kontemporer. Perubahan-perubahan dari profesi itu sendiri menuntut pengetahuan dan keahlian baru untuk diterapkan. Individu dan rekayasa kerja akan selalu memerlukan informasi dan teknologi baru sehingga individu yang tidak mampu beradaptasi terhadap perubahan ini akan menanggung risiko keusangan dan kehilangan pekerjaan. Organisasi tentunya akan memperoleh berbagai manfaat dari segala perubahan sehingga organisasi akan senantiasa berusaha mengimplementasikan dana untuk keperluan pelatihan dan pengembangan pegawainya (Sinambela, 2021).

Konsep *career adaptability* atau adaptasi karier berorientasi sebagai cara untuk mempersiapkan diri guna mengatasi perubahan dalam dunia pekerjaan. Tiap individu pegawai tentu memiliki kapasitas yang beragam dalam mengatasi rasa tidak nyaman ketika menghadapi tanggung jawab dan peran baru dalam dunia pekerjaan (Retno, 2023). Secara umum, terdapat empat hal yang berpengaruh terhadap kesiapan dan kemampuan seseorang dalam beradaptasi dalam dunia karier yaitu *concern*, *control*, *curiosity*, dan *confidences*. *Concern* menunjukkan rasa peduli untuk mempersiapkan diri terhadap tugas pekerjaan pada masa mendatang. *Curiosity* yakni rasa ingin tahu tentang identitas diri dan peluang karier yang potensial bagi dirinya. *Control* adalah rasa tanggung jawab untuk mengembangkan karier diri sendiri. *Confidence* merupakan keyakinan terhadap kemampuan diri untuk berhasil menyelesaikan masalah terkait dengan karier dan pekerjaan (Suhardi, 2023).

Keberlanjutan organisasi menjadi pertimbangan kunci dalam pembagian tugas. Dalam era yang penuh dengan ketidakpastian, organisasi perlu menyiapkan karyawan untuk peran yang bersifat dinamis dan berubah. Hal ini berarti perlu penanaman *soft skills* dan adaptabilitas, serta menciptakan sistem yang mendukung perkembangan karier yang fleksibel dan responsif. Organisasi yang berhasil dalam jangka panjang adalah organisasi yang mampu merancang struktur dan pembagian tugas. Tidak hanya responsif terhadap perubahan eksternal, tetapi juga dinamika internal. Organisasi perlu menghargai karyawan sebagai aset berharga, bukan hanya sebagai sumber daya (Naryanti, 2023).

Kemampuan beradaptasi mengacu pada sumber daya psikososial yang memungkinkan individu berhasil dalam mengelola pengembangan karirnya. Karyawan yang memiliki karir awal dengan kompetensi karir lebih berkembang akan cenderung memiliki gagasan yang lebih jelas tentang motivasi dan kualitas mereka sehingga memungkinkan mereka menyesuaikan diri dengan berbagai jenis peran. Indikator pengukuran kemampuan adaptasi yaitu kepedulian karir, kontrol, rasa ingin tahu, dan kepercayaan diri (AlKhomeiri et al., 2020).

### **2.1.3 Kompetensi Karier**

Kompetensi karir dapat didefinisikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang penting bagi pengembangan karir yang dapat dipengaruhi dan dikembangkan individu. Proses pengembangan kompetensi karir diyakini memainkan peran penting pada kesuksesan karir lulusan sebuah perguruan tinggi. Individu dengan kompetensi karir yang luas memiliki beragam keterampilan yang relevan dengan karir dan pengetahuan terkait pekerjaan yang dapat ditransfer dan diterapkan pada berbagai jenis dan situasi pekerjaan (Presti et al., 2022).

Individu dan organisasi pada dasarnya memiliki kemampuan untuk mengembangkan kompetensi karier secara aktif. Kompetensi karier mengacu pada kemampuan seseorang untuk memengaruhi dan mengendalikan lingkungannya. Melalui mengembangkan kompetensi karier, individu dapat mencapai tujuan mereka, merangsang pertumbuhan dan perkembangan pribadi, serta memperoleh pemahaman lebih baik tentang nilai-nilai, kemampuan, dan cara berhubungan dengan orang lain. Konsep ini memungkinkan mereka untuk mengeksplorasi peluang secara proaktif dan menetapkan tujuan (Jo et al., 2023).

Kompetensi karier tidak memiliki nilai intrinsik. Nilai kompetensi karier berasal dari situasi pekerjaan yang memberikan kontribusi potensial dan memberi peluang untuk tumbuh. Pertumbuhan kompetensi karier merujuk pada bagaimana seorang individu memiliki kemauan dalam meniti karier mereka. Faktor-faktor lingkungan dan pemberi kerja akan mempengaruhi cara individu berinteraksi dan meningkatkan kompetensi kariernya (Wardani, 2022).

Kompetensi karier dapat meningkatkan persepsi karyawan tentang kemampuan kerja, kemampuan mengeksplorasi peluang di pasar tenaga kerja, dan kendali atas karier mereka. Individu yang ingin meningkatkan prestasi akan menuai hasil dari peningkatan kompetensi karier mereka. Karyawan harus secara sadar mengembangkan kompetensi karier dan meningkatkan kemampuan dalam berbagai dimensi pengetahuan (Kurniawan, 2021).

Kompetensi karir mengacu pada komunikasi efektif yang meningkatkan peluang keberhasilan karir seseorang dengan cara membangun jaringan dan mengkomunikasikan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pribadi kepada pasar tenaga kerja. Kompetensi karir merupakan kemampuan membentuk karir individu dengan secara aktif mengeksplorasi lingkungan terkait peluang karir. Indikator kompetensi karier terdiri dari kompetensi karier reflektif, kompetensi karier komunikatif dan kompetensi karier perilaku (AlKhomeiri et al., 2020).

#### **2.1.4 Kepribadian Proaktif**

Kepribadian proaktif adalah sikap individu yang cenderung oportunistik, memiliki inisiatif yang tinggi, berani mengambil tindakan tertentu, dan memiliki ketekunan. Sikap atau perilaku ini akan dilakukan secara konsisten sehingga individu akan berhasil mencapai perubahan yang signifikan. Pribadi proaktif akan menciptakan perubahan positif dalam lingkungan tanpa memperdulikan batasan atau halangan apapun (Muhtadin, 2023).

Karyawan dengan kepribadian proaktif cenderung memiliki kemampuan untuk mengantisipasi perubahan dan ten di lingkungan kerja. Mereka tidak hanya menunggu perubahan terjadi, tetapi mereka proaktif dalam mencari tahu tentang perubahan yang mungkin terjadi di industri atau organisasi mereka. Hal ini memungkinkan mereka untuk bersiap sebelum perubahan terjadi, sehingga lebih mudah beradaptasi ketika perubahan terjadi (Thian, 2021).

Kepribadian proaktif memainkan peran penting dalam adaptabilitas karyawan. Kemampuan mengantisipasi perubahan, mengambil inisiatif, bersikap fleksibel, terus belajar, dan mengambil risiko terukur memungkinkan karyawan dengan kepribadian proaktif untuk dengan mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja (Fitriani, 2024).

Kepribadian proaktif merujuk pada suatu disposisi yang mengidentifikasi apakah individu bertindak atau tidak mempengaruhi lingkungan yang mereka dikenal. Beberapa individu dalam suatu organisasi adalah penerima pasif ketika dihadapkan pada suatu kendala, sementara individu lain mengambil tindakan langsung untuk mengubah keadaan mereka (Wicaksana, 2022). Pemantauan diri merupakan hal penting bagi seorang manajer. Pemantauan diri mencerminkan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya dengan faktor eksternal dan situasional atau lingkungan (Fatwikingasih, 2020).

Seseorang yang proaktif hidupnya hanya berpusat pada prinsip (*principle centered*). Mereka menerjemahkan prinsip itu ke dalam seperangkat nilai yang telah dipilihnya dengan sadar. Berdasarkan nilai ini mereka mengarahkan pilihan sikap dan perilakunya. Mereka dipengaruhi oleh suasana hati, situasi dan kondisi lingkungan atau tekanan sosial, tetapi mereka tidak akan membiarkan hal tersebut mengendalikan keputusan dan perilakunya. Mereka benar-benar akan bertanggung jawab dengan cara merespons tindakannya sesuai dengan nilai yang dianutnya. Karakteristik seseorang yang berpusat pada prinsip dalam hidupnya akan lebih luwes dan spontan, mampu menjalani kehidupan kerja dengan cara lebih baik, serta memiliki hasil kerja yang lebih baik (Febriansyah, 2020).

Kepribadian proaktif menunjukkan bahwa individu proaktif bersifat gigih dan bertekad mencapai tujuan mereka. Teori kepribadian proaktif mengemukakan sejauh mana proaktif seseorang dapat memengaruhi sensitivitas dan reaksinya terhadap motivator internal dan eksternal serta hasil karier. Indikator kepribadian proaktif yakni merealisasikan ide, niat memperbaiki, mencari cara lebih baik, dan percaya dalam menghadapi tantangan (AlKhomeiri et al., 2020).

## **2.2 Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1 Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Kemampuan Beradaptasi Pegawai**

Teori Konstruksi Karier menekankan bagaimana individu membangun, menginterpretasikan, dan mengarahkan jalur kariernya. Dalam konteks hubungan antara kepribadian proaktif terhadap kemampuan beradaptasi pegawai, teori ini menawarkan perspektif yang berguna, karena kedua konsep tersebut sangat terkait dengan cara individu merespons dan membentuk jalur karier mereka dalam menghadapi perubahan atau tantangan (Savickas, 1997).

Sikap dan perilaku proaktif individu mempengaruhi kemampuan dirinya dalam beradaptasi dengan lingkungan pekerjaannya. Kepribadian proaktif berkaitan dengan individu yang mengambil tindakan positif untuk memengaruhi lingkungan sekitar mereka, sehingga mendorong kemampuan dan pengembangan pribadi. Individu yang bersikap proaktif cenderung dapat mengadopsi perilaku adaptif daripada hanya menjadi sasaran dan tidak mampu berbuat apapun dengan kondisi lingkungan yang selalu berubah (Wen et al., 2022).

Kepribadian proaktif dapat memprediksi kemampuan beradaptasi karir. Kepribadian proaktif mengacu pada sejauh mana individu cenderung mampu mengambil tindakan untuk mengubah atau mempengaruhi lingkungan sekitarnya. Individu dengan kepribadian proaktif mungkin mampu menghadapi pertentangan dari orang lain dalam proses menciptakan perubahan positif. Kepribadian proaktif merupakan karakteristik kepribadian yang relatif stabil. Individu yang memiliki kepribadian proaktif tingkat tinggi akan cenderung cepat dan aktif beradaptasi terhadap perubahan sosial (Hu, He, et al., 2021).

Kepribadian proaktif berhubungan dengan kemampuan beradaptasi karir. Teori konstruk karir menyatakan bahwa kemampuan beradaptasi karir lebih kuat ketika individu mengasimilasi konsep diri mereka dengan peran pekerjaan mereka dan menunjukkan perilaku dan keyakinan adaptif proaktif. Oleh karena itu, individu dengan kepribadian proaktif mengejar ambisi karir mereka dan lebih mungkin mengembangkan kemauan yang kuat untuk menyesuaikan karir mereka dan meningkatkan sumber daya adaptif mereka (Zhao et al., 2022).

Berdasarkan penjelasan uraian keterkaitan variabel di atas, maka dapat diajukan pengembangan karier sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh positif kepribadian proaktif terhadap kemampuan beradaptasi pegawai

### 2.2.2 Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Kompetensi Karier

Teori Konstruksi Karier menyebutkan bahwa kepribadian proaktif pada diri individu memainkan peran penting dalam membangun dan mengembangkan kompetensi karier. Individu yang memiliki sifat proaktif tidak hanya menunggu kesempatan datang, tetapi secara aktif mencari dan menciptakan peluang untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka. Melalui inisiatif pribadi, refleksi diri, dan penciptaan makna karier, mereka mampu mengelola dan dapat meningkatkan kompetensi yang relevan guna peningkatan karier yang lebih sukses dan memuaskan (Savickas, 1997).

Kepribadian proaktif dapat memengaruhi peningkatan kompetensi seorang pegawai. Kepribadian proaktif mengacu pada perilaku aktif yang dilakukan oleh pegawai untuk mengatasi kesulitan dan hambatan, dengan tujuan mencapai tujuan organisasi dan menyelesaikan tugas. Mereka senantiasa aktif dengan melakukan banyak pembelajaran atas kesulitan dan hambatan yang dihadapinya, sehingga akan meningkatkan kompetensi mereka (Hu et al., 2021).

Perilaku proaktif dapat membangkitkan kompetensi pribadi. Perilaku proaktif merujuk pada perilaku yang diarahkan untuk meningkatkan kompetensi dalam menghindari masalah, meningkatkan inovasi, mengambil tanggung jawab, dan berfokus pada isu dan masalah (Amanah et al., 2022).

Perilaku proaktivitas karyawan dapat mempengaruhi kompetensi dirinya terutama yang berhubungan dengan kompetensi inovatif dan kreatif. Perilaku proaktif sangat diperlukan dalam usaha meningkatkan kompetensi karyawan. Hal ini karena proporsi beban tugas yang terkadang beragam. Karyawan harus proaktif agar memiliki kemampuan untuk memadukan sekurang-kurangnya dua bidang keterampilan yang berbeda. Pertama adalah kebutuhan terhadap kapasitas fisik dan mental untuk memanfaatkan tuntutan pekerjaan rutin atau kemampuan rutin. Kedua adalah kebutuhan terhadap pola pikir pemecahan masalah yang merangsang pembuatan dan penerapan ide-ide baru untuk memenuhi tuntutan pekerjaan baru atau kemampuan berinovasi (Zhang & Edgar, 2022).

Berdasarkan penjelasan uraian keterkaitan variabel di atas, maka dapat diajukan pengembangan karier sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh positif kepribadian proaktif terhadap kompetensi karier

### 2.2.3 Pengaruh Kompetensi Karier Terhadap Kemampuan Beradaptasi Pegawai

Teori konstruksi karier menekankan keterkaitan antara kompetensi karier dengan kemampuan beradaptasi pegawai. Dengan mengembangkan kompetensi yang relevan, individu menjadi lebih siap untuk menghadapi perubahan dalam pekerjaan mereka, baik itu perubahan dalam tugas, organisasi, atau lingkungan kerja secara keseluruhan. Kompetensi-karier yang baik memungkinkan pegawai untuk membentuk identitas karier yang fleksibel, belajar dari pengalaman, dan mengelola transisi karier secara lebih efektif, sehingga meningkatkan kemampuan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan (Savickas, 1997).

Kompetensi karir yang dimiliki individu dalam suatu organisasi terbukti dapat meningkatkan kemampuan beradaptasi pada lingkungan tempat bekerja. Bagi karyawan yang sedang berkarir, kompetensi sangat diperlukan agar diperoleh hasil kerja yang lebih optimal. Berbagai tantangan besar terhadap perubahan yang terjadi pada internal dan eksternal organisasi akan mudah diatasi ketika individu memiliki kompetensi yang memadai. Tanpa kompetensi maka individu tidak akan mampu untuk menghadapi segala perubahan (Saraswati et al., 2021).

Individu dengan kompetensi karir yang baik akan mampu beradaptasi dengan segala perubahan yang terjadi. Kemampuan beradaptasi pada diri individu menunjukkan bukti bahwa dirinya memiliki kesiapan dan kemauan merespons kondisi yang ada. Individu yang berkompetensi akan cenderung mampu mengatasi tugas, melakukan transisi, dan dapat mengembangkan karir. Individu memang harus selalu siap untuk terlibat dalam aktivitas yang diarahkan pada tujuan untuk mengatur ketidakseimbangan dan tekanan melalui perubahan diri atau keadaan pada kondisi apapun (Leung et al., 2021).

Kemampuan beradaptasi karir pada diri individu membutuhkan modal berupa kompetensi yang dimilikinya. Kemampuan adaptasi karir dapat dicirikan sebagai sumber daya psikososial yang mengatur diri sendiri yang mengkondisikan strategi dan perilaku adaptasi sambil mencapai tujuan adaptasi. Oleh karena itu faktor kompetensi merupakan hal penting sebagai landasan untuk keberhasilan manajemen diri dan mewakili kesiapan sumber daya individu untuk mengatasi tugas pengembangan dan transisi pekerjaan (Akkermans et al., 2020).

Berdasarkan penjelasan uraian keterkaitan variabel di atas, maka dapat diajukan pengembangan karir sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh positif kompetensi karir terhadap kemampuan beradaptasi pegawai

#### 2.2.4 Mediasi Kompetensi Karier Pada Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Kemampuan Beradaptasi Pegawai

Teori Konstruksi Karier memberikan pemahaman tentang pentingnya fungsi kompetensi sebagai mediator yang menghubungkan kepribadian proaktif dengan kemampuan beradaptasi individu. Kepribadian proaktif akan mendorong individu mengambil inisiatif guna membangun karir dan mengembangkan keterampilan yang relevan, yang pada akhirnya meningkatkan kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan dalam pekerjaan dan lingkungan kerja. Dengan kompetensi yang kuat, pegawai lebih siap menghadapi perubahan dan lebih fleksibel dalam menghadapi tantangan baru (Savickas, 1997).

Perilaku proaktif individu dapat meningkatkan kompetensinya, sehingga dirinya mampu beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah. Individu dalam menghadapi tuntutan perkembangan zaman harus selalu proaktif. Sikap proaktif ditunjukkan dengan sikap yang oportunistik memiliki inisiatif yang tinggi, berani mengambil tindakan tertentu, dan memiliki ketekunan. Sikap ini sangat diperlukan sebagai langkah mengembangkan kompetensi individu agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Muhtadin, 2023).

Sikap proaktif yang senantiasa dilakukan individu akan mengembangkan kompetensi dirinya. Mereka akan cenderung memiliki kemampuan mengantisipasi perubahan dan ten di lingkungan kerja. Mereka bertindak proaktif mencari adanya kemungkinan terjadinya perubahan dan tidak hanya menunggu perubahan tersebut terjadi. Individu dengan kepribadian proaktif cenderung memiliki kesiapan dan kompetensi yang matang sehingga lebih mudah beradaptasi ketika perubahan terjadi (Thian, 2021). Kepribadian proaktif pada diri individu dapat memengaruhi pengembangan kompetensi dirinya. Mereka memiliki tingkat kesiapan yang lebih tinggi saat perubahan lingkungan terjadi dibandingkan dengan individu yang pasif dan cenderung bersikap stagnan (Zhao et al., 2022).

Berdasarkan penjelasan uraian keterkaitan variabel di atas, maka dapat diajukan pengembangan karier sebagai berikut:

H<sub>4</sub> : Kompetensi karier mampu memediasi pengaruh kepribadian proaktif terhadap kemampuan beradaptasi pegawai

#### 2.2.5 Moderasi Kepribadian Proaktif Pada Pengaruh Kompetensi Karier Terhadap Kemampuan Beradaptasi Pegawai

Teori konstruksi karier dapat memberikan penjelasan tentang peranan kepribadian proaktif sebagai moderator yang mempengaruhi hubungan kompetensi karier dan kemampuan beradaptasi pegawai. Kepribadian proaktif memperkuat dampak positif kompetensi karier terhadap kemampuan beradaptasi dengan cara mendorong individu untuk aktif mengembangkan keterampilan dan menggunakan kompetensi mereka dalam menghadapi tantangan dan perubahan. Pegawai dengan kepribadian proaktif cenderung lebih efektif dalam beradaptasi dengan perubahan. Hal ini karena mereka lebih aktif dalam membangun dan menerapkan kompetensi karier mereka dalam konteks yang terus berubah (Savickas, 1997).

Individu dengan kompetensi karier mumpuni dapat dijadikan sebagai modal dan aset berharga dalam usaha meningkatkan kemampuan dirinya ketika beradaptasi dengan perubahan lingkungan organisasi. Kesiapan individu berupa kompetensi sangat dibutuhkan dalam menghadap segala tekanan perubahan yang terjadi (Leung et al., 2021). Namun demikian peningkatan kemampuan dalam beradaptasi juga harus disertai dengan perilaku yang proaktif. Individu dengan kepribadian proaktif tingkat tinggi lebih cenderung mampu beradaptasi dan dapat memfasilitasi pengembangan karir dan mencapai hasil karir yang lebih baik jika dibandingkan dengan individu dengan sikap proaktif rendah (Wang et al., 2021).

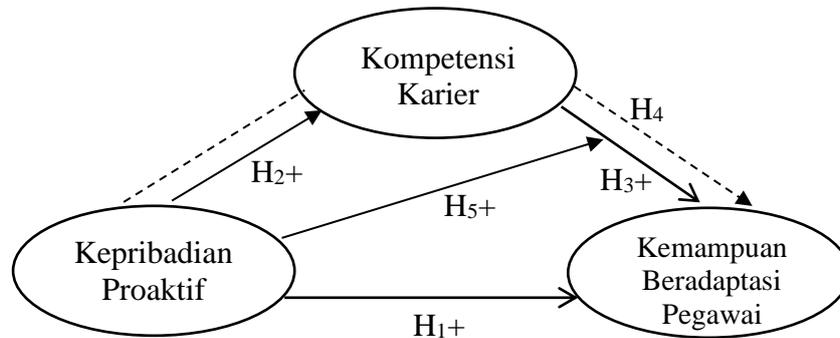
Faktor kompetensi karier merupakan hal penting sebagai landasan untuk keberhasilan manajemen diri dan mewakili kesiapan sumber daya individu untuk mengatasi tugas pengembangan dan transisi pekerjaan (Akkermans et al., 2020). Ciri-ciri kepribadian adalah faktor pribadi yang dapat mempengaruhi kemampuan adaptasi karir individu. Kepribadian proaktif memiliki dampak yang besar pada kehidupan dan memiliki pengaruh yang kuat dalam menghadapi perubahan dan pada proses pengambilan keputusan organisasi (Mercan, 2023).

Berdasarkan penjelasan uraian keterkaitan variabel di atas, maka dapat diajukan pengembangan karier sebagai berikut:

H<sub>5</sub> : Kepribadian proaktif mampu memoderasi secara positif pada pengaruh kompetensi karier terhadap kemampuan beradaptasi pegawai

### 2.3 Model Penelitian

Model penelitian merupakan rangkaian model ilmiah yang dibangun oleh beberapa variabel penelitian yang saling berhubungan. Pengembangan model ini adalah kajian teoritikal dari inspirasi riset pendahulunya (Sundari, 2024). Gambar model penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 1  
Model Penelitian

## 3 Metode Penelitian

### 3.1 Desain Riset

Istilah desain penelitian mengacu pada rencana dan kerangka penelitian yang komprehensif, yang mengarahkan peneliti dalam proses pengumpulan dan analisis data untuk menyelidiki hipotesis penelitian (Ardyan, 2023). Penelitian ini menggunakan desain riset eksplanatori yang berorientasi pada hubungan antar variabel penelitian yakni kemampuan beradaptasi karier, kepribadian proaktif dan kompetensi karier.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi mengacu pada subjek kelompok atau himpunan yang menjadi fokus dalam suatu penelitian (Yudawisastra, 2023). Populasi atau subjek pada penelitian ini berorientasi pada seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal yakni sebanyak 136 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh yakni keseluruhan jumlah populasi dijadikan sebagai wilayah sampel. Oleh karena itu jumlah sampel sebanyak 136 pegawai.

### 3.3 Definisi Konsep

#### 3.3.1 Kemampuan Beradaptasi Pegawai

Kemampuan beradaptasi dapat didefinisikan sebagai kecenderungan yang mempengaruhi cara individu memandang kemampuannya guna merencanakan dan menyesuaikan diri dengan perubahan rencana karier terutama dalam menghadapi kejadian tak terduga (Gunawan, 2021).

### 3.3.2 Kepribadian Proaktif

Kepribadian proaktif adalah sikap individu yang cenderung oportunistik, memiliki inisiatif yang tinggi, berani mengambil tindakan tertentu, dan memiliki ketekunan. Sikap atau perilaku ini akan dilakukan secara konsisten sehingga individu akan berhasil mencapai perubahan yang signifikan. Pribadi proaktif akan menciptakan perubahan positif dalam lingkungan tanpa memperdulikan batasan atau halangan apapun (Muhtadin, 2023).

### 3.3.3 Kompetensi Karier

Kompetensi karir dapat didefinisikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang penting bagi pengembangan karir yang dapat dipengaruhi dan dikembangkan individu. Individu dengan kompetensi karir yang luas akan memiliki beragam keterampilan relevan dengan karir dan pengetahuan terkait dengan pekerjaan yang dapat ditransfer dan diterapkan pada berbagai jenis dan situasi pekerjaan (Presti et al., 2022).

## 3.4 Definisi Operasional

Tabel 2  
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel Laten	Indikator Pengukuran	Skala Pengukuran
Kemampuan Adaptasi Pegawai (AlKhomeiri et al., 2020)	Kepedulian Karir Kontrol Rasa Ingin Tahu Kepercayaan Diri	Skala Likert 1 - 5
Kompetensi Karier (AlKhomeiri et al., 2020)	Kompetensi Karier Reflektif Kompetensi Karier Komunikatif Kompetensi Karier Perilaku	Skala Likert 1 - 5
Kepribadian Proaktif (AlKhomeiri et al., 2020)	Merealisasikan Ide Niat Memperbaiki Mencari Cara Lebih Baik Percaya Menghadapi Tantangan	Skala Likert 1 - 5

## 3.5 Metode Pengumpulan Data

Kuesioner merupakan alat penting yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Melalui kuesioner peneliti dapat mendeskriptifkan sekumpulan opini responden yang terkumpul untuk menilai kecenderungan. Kuesioner terdiri dari beberapa indikator variabel yang sedang diteliti (Hatmawan, 2020).

## 3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis SEM PLS. Penggunaan analisis ini menjadi pertimbangan utama karena SEMPLS terbukti mampu bekerja secara lebih efisien pada ukuran sampel yang relatif kecil. Selain itu analisis SEMPLS juga mampu bekerja pada model penelitian yang sangat kompleks sekalipun (Solikhin, 2020).

### 3.6.1 Pendekatan Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran merupakan model luar pada pembuatan suatu model penelitian pada metode SEM-PLS. Pendekatan ini berperan untuk menentukan kualitas kuesioner atau instrumen yang dibuat dalam penelitian. Ketika kuesioner atau instrumen menunjukkan kualitas yang bagus, maka akan menghasilkan data penelitian yang berkualitas. Pendekatan ini dapat diujikan melalui dua pengujian yakni validitas dan reliabilitas. Validitas penelitian ini diukur menggunakan validitas konvergensi dengan pembatas nilai kritis 0,7. Reliabilitas diukur dengan menggunakan nilai *cronbach alpha*, nilai reliabilitas komposit (nilai kritis 0,7) dan nilai AVE (nilai kritis 0,5) (Supriadi, 2022).

### 3.6.2 Pendekatan Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural merupakan model dalam pada pembuatan suatu model penelitian pada metode SEM-PLS. Pendekatan ini berperan menentukan apakah variabel laten memiliki pengaruh terhadap variabel laten lainnya. Perhitungan pada model struktural terdiri dari nilai koefisien  $\beta$ , uji t atau uji signifikansi dan koefisien determinasi. Nilai koefisien  $\beta$  berfungsi untuk menentukan arah dan ada tidaknya hubungan antar variabel. Uji t atau uji signifikansi berfungsi untuk menentukan kemaknaan atau signifikansi hubungan baik pengaruh langsung maupun mediasi. Koefisien determinasi berfungsi menjelaskan kontribusi variabel independen terhadap variabel dependennya (Supriadi, 2022).

### 3.6.3 Uji Mediasi

Uji mediasi berfungsi mengukur kemampuan variabel intervening dalam memediasi hubungan antar variabel independen dan variabel dependen. Pengujian mediasi pada penelitian ini memakai metode *Variance Accounted For* (VAF). Uji mediasi model VAF memiliki keistimewaan dengan tiga kaidah. Pertama jika VAF sebesar 20% menunjukkan variabel intervening tidak mampu memediasi. Kedua jika VAF tertera antara 20% - 80% menunjukkan variabel intervening mampu memediasi secara parsial. Ketiga jika VAF < 80% menunjukkan variabel intervening mampu memediasi secara penuh (Hatmawan, 2020).

### 3.6.4 Uji Moderasi

Uji moderasi pada penelitian ini menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Variabel moderasi berfungsi sebagai variabel yang melemahkan atau menguatkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam penelitian. Penambahan variabel moderasi biasanya untuk mengetahui adanya inkonsistensi penelitian atau pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen. Selain itu penambahan variabel moderasi membantu peneliti melihat sejauh mana peran sebuah variabel dapat menguatkan atau melemahkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Hatmawan, 2020).

## 4 Hasil Penelitian dan Pembahasan

### 4.1 Identitas Responden

Kemampuan beradaptasi pegawai sekretariat daerah (Setda) memiliki peran sangat penting dalam mendukung kelancaran administrasi pemerintahan di tingkat daerah. Pegawai Setda yang memiliki kemampuan beradaptasi yang baik dapat dengan cepat merespons perubahan kebijakan, menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, dan mengatasi segala tantangan yang muncul dalam pelaksanaan tugas. Penelitian ini mengkaji bagaimana kemampuan beradaptasi pegawai pada sekretariat daerah Kabupaten Tegal. Penyebaran kuesioner yang dibagikan sebanyak 136 pegawai dengan identitas sebagai berikut:

Tabel 3  
Penjelasan Data Identitas Pegawai

Identitas Responden	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
Pendidikan	SMU/SMK	30	22,06%
	D4	2	1,47%
	S1	78	57,35%
	S2	26	19,12%
Jenis Kelamin	Laki-Laki	96	70,59%
	Perempuan	40	29,41%
Usia/Umur	≤ 30 Tahun	18	13,24%
	31 - 40 Tahun	46	33,82%
	41 - 50 Tahun	54	39,71%
	≥ 51 Tahun	18	13,24%
Bagian	Pemerintahan	9	6,62%
	Organisasi	11	8,09%
	Kesra	9	6,62%
	Hukum	14	10,29%
	Keuangan	11	8,09%
	Ekbang	8	5,88%
	Pengadaan Barang dan Jasa	31	22,79%
	Protokol dan Komunikasi Pimpinan	13	9,56%
	Umum	24	17,65%
	Staff Ahli	3	2,21%
	Asisten	3	2,21%
	Setda	1	0,74%

Sumber: Data Identitas Pegawai Setda Kabupaten Tegal

Tabel di atas menjelaskan uraian data identitas pegawai berdasarkan tingkat pendidikan, jenis kelamin, usia/umur dan bagian pekerjaan. Frekuensi tertinggi identitas pendidikan tertera pada kriteria pendidikan S1. Jenis kelamin laki-laki menduduki frekuensi tertinggi. Nilai frekuensi atau jumlah tertinggi pada identitas usia atau umur tertera pada kriteria usia atau umur 41 - 50 tahun. Sementara disisi lain peringkat frekuensi dengan nilai tertinggi pada identitas bagian pekerjaan berada pada pegawai bagian pengadaan barang dan jasa.

## 4.2 Deskriptif Jawaban Responden

Jawaban pegawai setda Kabupaten Tegal atas instrumen yang diberikan dan berhasil terhimpun memiliki keragaman opini. Oleh karena itu peneliti merasa perlu menentukan respon pegawai berdasarkan tingkat kecenderungan jawaban dengan menggunakan statistik deskriptif. Penelitian ini menggunakan nilai *mean* atau rata-rata jawaban skor responden dan membagi kriteria pola kecenderungan menurut kriteria *thre box method*. Penentuan kriteria *thre box method* dapat diuraikan dengan pembagian nilai rentang kriteria sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai Rentang Kriteria} &= (\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}) / 3 \\ &= (5 - 1) / 3 \\ &= 1,33 \end{aligned}$$

Pembagian nilai rentang kriteria:

Kriteria *Three Box Method* Rendah = Skor Skala Liker 1 – 2,33

Kriteria *Three Box Method* Sedang = Skor Skala Liker 2,34 – 3,66

Kriteria *Three Box Method* Tinggi = Skor Skala Liker 3,67 – 5

Nilai Rata-Rata Skor, Kriteria *Three Box Method* dan Peringkat Indikator:

Tabel 4  
Statistik Deskriptif Jawaban Responden Pegawai

Variabel Laten	Indikator	Mean Indikator	Kriteria <i>Three Box Method</i>	Peringkat <i>Mean</i> Indikator
Kemampuan Beradaptasi Pegawai	KB1	4,50	Tinggi	Tertinggi
	KB2	4,10	Tinggi	
	KB3	4,08	Tinggi	Terendah
	KB4	4,31	Tinggi	
Kompetensi Karier	KK1	4,24	Tinggi	
	KK2	3,98	Tinggi	Terendah
	KK3	4,43	Tinggi	Tertinggi
Kepribadian Proaktif	KP1	4,09	Tinggi	Terendah
	KP2	4,59	Tinggi	Tertinggi
	KP3	4,47	Tinggi	
	KP4	4,29	Tinggi	

Sumber: Data Statistik Deskriptif Responden Pegawai

Tabel di atas menjelaskan uraian data statistik deskriptif responden untuk menilai kecenderungan opini pegawai dalam menjawab kuesioner penelitian. Peringkat tertinggi dan terendah sebagai respon responden terhadap indikator kuesioner dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Responden pegawai memberikan tanggapan terhadap kuesioner kemampuan beradaptasi pegawai dengan peringkat *mean* tertinggi pada indikator KB1 yakni “Saya memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pengembangan karier saya.” Tanggapan dengan peringkat *mean* terendah pada indikator KB3 yakni pernyataan “Saya memiliki keinginan yang tinggi untuk mengetahui segala sesuatu diluar pengetahuan karier saya.”

- Responden pegawai memberikan tanggapan terhadap kuesioner kompetensi karier dengan peringkat *mean* tertinggi pada indikator KK3 yakni pernyataan “Saya bersedia untuk berperilaku profesional dan bertanggung jawab untuk mencapai tujuan karier saya.” Tanggapan dengan peringkat *mean* terendah pada indikator KK2 yakni “Saya memiliki kemampuan komunikasi dan kepercayaan diri dalam menyampaikan ide atau pendapat saya di depan kelompok atau tim kerja organisasi.”
- Responden pegawai memberikan tanggapan terhadap kuesioner kepribadian proaktif dengan peringkat *mean* tertinggi pada indikator KP2 yakni “Saya berniat untuk memperbaiki kemampuan saya.” Tanggapan dengan peringkat *mean* terendah pada indikator KP1 yakni pernyataan “Saya mencoba untuk merealisasikan setiap ide yang muncul pada pikiran saya.”

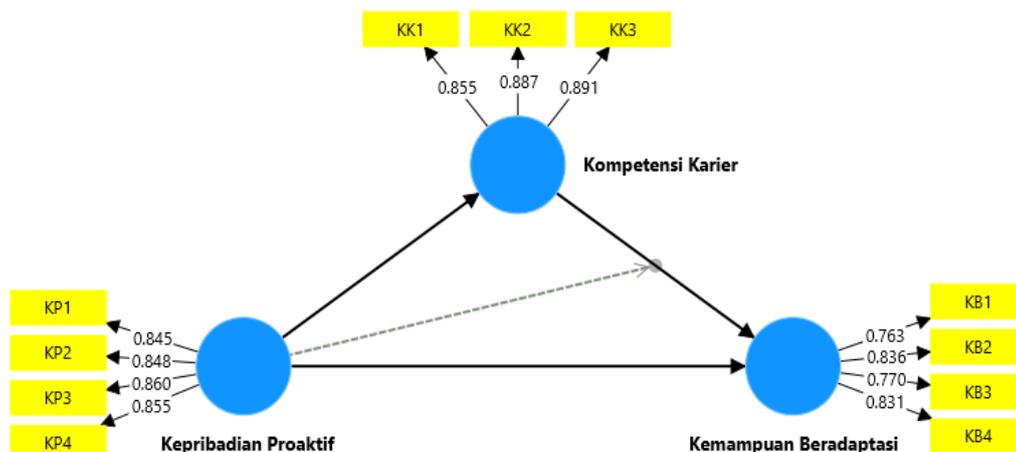
### 4.3 Pendekatan Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pendekatan ini berperan untuk menentukan tingkat kualitas kuesioner atau instrumen yang dibuat dalam penelitian. Peneliti sangat berharap bahwa hasil penelitian yang diperoleh memiliki kualitas yang tinggi, sehingga pendekatan model pengukuran sangat diperlukan untuk kepentingan ini. Pendekatan ini dapat diujikan melalui dua pengujian yakni validitas dan reliabilitas dengan uraian yakni sebagai berikut:

#### 4.3.1 Uji Validitas Instrumen

Pengujian tingkat validitas instrumen pada penelitian ini berorientasi guna menilai kevalidan atau kebenaran indikator pernyataan yang dibuat. Peneliti akan menguji empat indikator pernyataan kemampuan beradaptasi pegawai, tiga indikator kompetensi karier dan empat indikator kepribadian proaktif. Alat uji yang digunakan adalah validitas konvergensi melalui nilai *outer loading* dengan nilai kritis sebesar 0,7. Ketentuan nilai *outer loading* harus lebih besar dari 0,7 agar dikatakan valid.

#### Hasil Output Gambar



Gambar 2  
Hasil Output *Outer Loading*

## Hasil Output Tabel

Tabel 5  
Pengujian Validitas Konvergensi

Keterkaitan Indikator dan Variabel Laten	<i>Outer Loading</i>	Nilai Kritis	Status
KB1 <- Kemampuan Beradaptasi	0,763	0,7	Valid
KB2 <- Kemampuan Beradaptasi	0,836	0,7	Valid
KB3 <- Kemampuan Beradaptasi	0,770	0,7	Valid
KB4 <- Kemampuan Beradaptasi	0,831	0,7	Valid
KK1 <- Kompetensi Karier	0,855	0,7	Valid
KK2 <- Kompetensi Karier	0,887	0,7	Valid
KK3 <- Kompetensi Karier	0,891	0,7	Valid
KP1 <- Kepribadian Proaktif	0,845	0,7	Valid
KP2 <- Kepribadian Proaktif	0,848	0,7	Valid
KP3 <- Kepribadian Proaktif	0,860	0,7	Valid
KP4 <- Kepribadian Proaktif	0,855	0,7	Valid

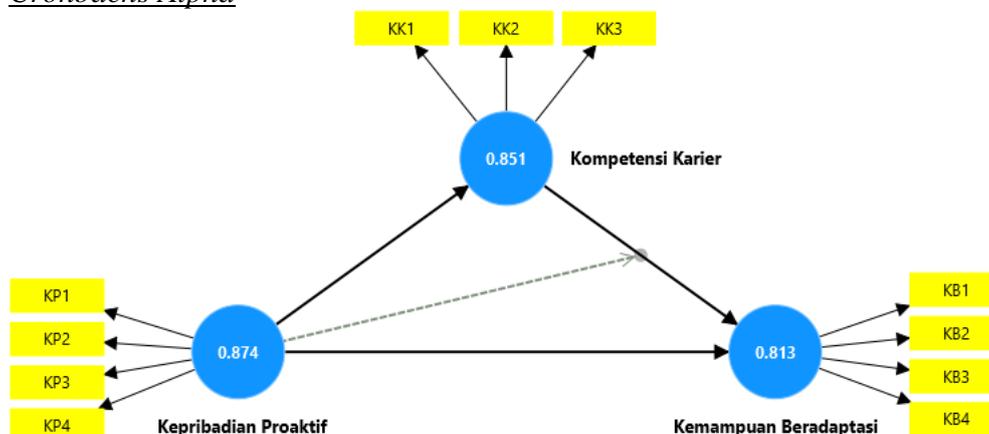
Sumber: Hasil Output SmartPLS Uji Validitas Konvergensi

Tabel di atas menjelaskan hasil output SmartPLS uji validitas konvergensi. Hasil yang diperoleh menemukan nilai *outer loading* KB1–KB3, KK1–KK3 dan KP1–KP4 lebih besar dari nilai kritis 0,7. Hal ini membuktikan bahwa seluruh indikator pernyataan berstatus valid atau benar sebagai alat pengukur.

### 4.3.2 Uji Reliabilitas Instrumen

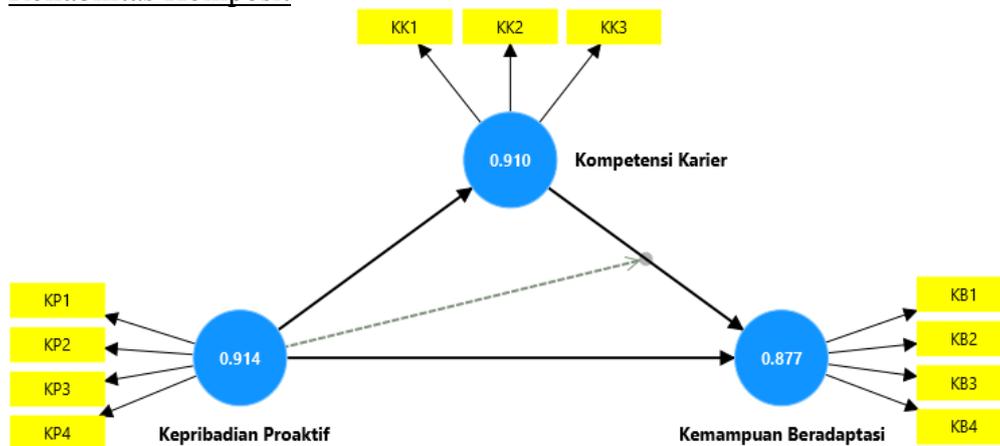
Pengujian tingkat reliabilitas berorientasi menilai seberapa besar variabel laten mampu memberikan jaminan konsistensi jawaban pada periode waktu yang berbeda. Alat uji yang digunakan adalah *cronbach alpha*, reliabilitas komposit dan nilai AVE. Syarat reliabilitas atau memiliki tingkat konsistensi variabel laten adalah jika nilai *cronbach alpha*, reliabilitas komposit lebih besar dari nilai kritis 0,7 dan nilai AVE lebih besar dari nilai kritis 0,5.

### Cronbachs Alpha



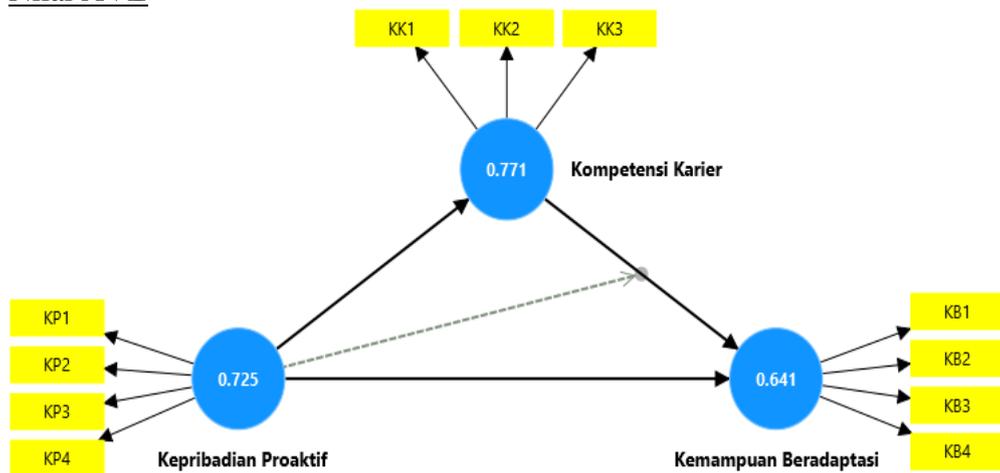
Gambar 3  
Hasil Output *Cronbachs Alpha*

### Reliabilitas Komposit



Gambar 4  
Hasil Output Reliabilitas Komposit

### Nilai AVE



Gambar 5  
Hasil Output Nilai AVE

### Hasil Output Tabel

Tabel 6  
Pengujian Reliabilitas

Variabel Laten	Cronbach's Alpha	Realibitas Komposit	Nilai Kritis	AVE	Nilai Kritis	Status
Kemampuan Beradaptasi Pegawai	0,813	0,877	0,7	0,641	0,5	Reliabilitas
Kompetensi Karier	0,851	0,910	0,7	0,771	0,5	Reliabilitas
Kepribadian Proaktif	0,874	0,914	0,7	0,725	0,5	Reliabilitas

Sumber: Hasil Output SmartPLS Uji Reliabilitas

Tabel di atas menjelaskan hasil output yang telah diperoleh dari perhitungan SmartPLS uji reliabilitas. Hasil yang diperoleh menemukan bahwa nilai *cronbach alpha* dan reliabilitas pada komposit kemampuan beradaptasi pegawai, kompetensi karier dan kepribadian proaktif lebih besar dari nilai kritis 0,7. Disisi lain nilai AVE variabel-variabel laten tersebut lebih besar dari nilai kritis 0,5. Hal ini dapat membuktikan bahwa seluruh variabel laten berstatus reliabel atau mampu dalam memberikan jaminan konsistensi jawaban responden.

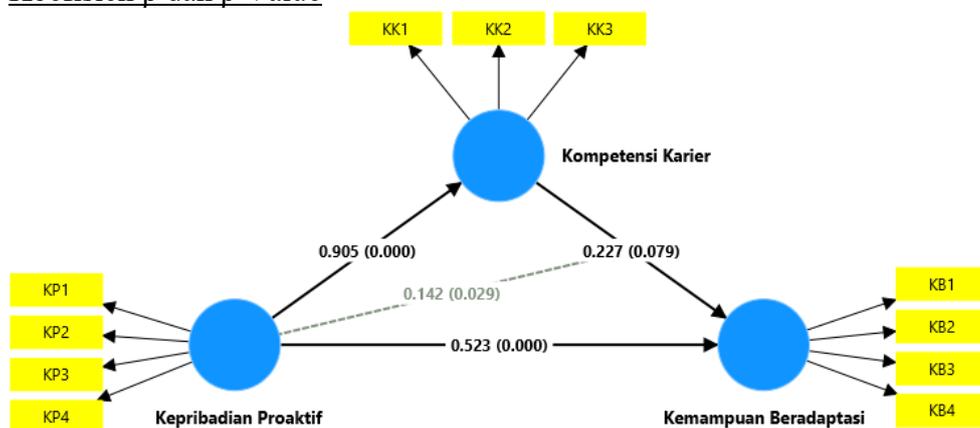
#### 4.4 Pendekatan Model Struktural (*Inner Model*)

Pendekatan ini berperan menentukan apakah variabel laten memiliki pengaruh terhadap variabel laten lainnya. Pendekatan model struktural ini terdiri dari beberapa analisis yakni analisis pengaruh langsung, analisis pengaruh mediasi dan analisis pengaruh moderasi. Ketiga analisis ini dapat diuraikan secara lengkap sebagai berikut:

##### 4.4.1 Analisis Pengaruh Langsung

Analisis pengaruh langsung pada penelitian ini terdiri dari tiga hipotesis yakni hipotesis satu, hipotesis dua dan hipotesis tiga. Alat analisis yang digunakan adalah nilai koefisien  $\beta$  dan  $p$  value. Nilai koefisien  $\beta$  berfungsi untuk menentukan arah dan ada tidaknya hubungan antar variabel. Sementara  $p$  value berfungsi untuk menilai signifikansi pengaruh atau menentukan kemaknaan pengaruh langsung dengan ketentuan jika  $p$  value lebih kecil dari 0,05 berarti signifikan dan jika  $p$  value lebih besar dari 0,05 berarti tidak signifikan.

##### Koefisien $\beta$ dan $p$ Value



Gambar 6  
Hasil Output Koefisien  $\beta$  dan  $p$  Value

## Hasil Output Tabel

Tabel 7  
Analisis Pengaruh Langsung

Keterkaitan Variabel	Koefisien $\beta$	Arah	$\rho$ Value	Makna
Kepribadian Proaktif -> Kemampuan Beradaptasi Pegawai	0,523	Positif	0,000	Signifikan
Kepribadian Proaktif -> Kompetensi Karier	0,905	Positif	0,000	Signifikan
Kompetensi Karier -> Kemampuan Beradaptasi	0,227	Positif	0,079	Tidak Signifikan

Sumber: Hasil Output SmartPLS Analisis Pengaruh Langsung

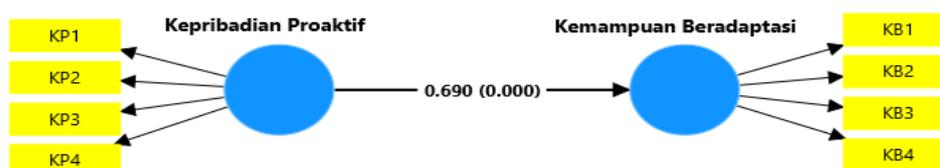
Tabel di atas menjelaskan hasil output yang telah diperoleh dari perhitungan SmartPLS analisis pengaruh secara langsung. Hasil yang diperoleh menemukan bahwa beberapa nilai koefisien  $\beta$  dan  $\rho$  value dari ketiga hipotesis dengan uraian sebagai berikut:

1. Pengujian hipotesis satu menemukan hasil arah pengaruh yang positif dan makna pengaruh signifikan. Hal ini memberikan penjelasan bahwa kepribadian proaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan beradaptasi pegawai.
2. Pengujian hipotesis dua menemukan hasil arah pengaruh positif dan makna pengaruh signifikan. Hal ini memberikan penjelasan kepribadian proaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karier.
3. Pengujian hipotesis tiga menemukan hasil arah pengaruh positif dan makna pengaruh signifikan. Hal ini memberikan penjelasan bahwa kompetensi karier berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kemampuan beradaptasi pegawai. Dengan kata lain bahwa kompetensi karier tidak memiliki pengaruh terhadap kemampuan beradaptasi pegawai.

### 4.4.2 Analisis Pengaruh Mediasi

Analisis pengaruh langsung pada penelitian ini terdiri dari satu hipotesis yakni hipotesis empat. Alat analisis memakai metode *Variance Accounted For* (VAF). Uji mediasi model VAF memiliki tiga kaidah. Pertama jika VAF sebesar 20% menunjukkan variabel intervening tidak mampu memediasi. Kedua jika VAF tertera antara 20% - 80% menunjukkan variabel intervening mampu memediasi secara parsial. Ketiga jika VAF < 80% menunjukkan variabel intervening mampu memediasi secara penuh.

### Hasil Output Pengaruh Langsung (Model Tanpa Kompetensi Karier)



Gambar 7  
Hasil Output Model Penelitian Tanpa Kompetensi Karier

## Hasil Output Tabel

Tabel 8  
Analisis Pengaruh Mediasi

Elemen VAF	Keterkaitan Variabel	Koefisien $\beta$	$\rho$ Value
Pengaruh Tidak Langsung	Kepribadian Proaktif -> Kompetensi Karier -> Kemampuan Beradaptasi	0,206	0,081
Pengaruh Langsung	Kepribadian Proaktif -> Kemampuan Beradaptasi	0,690	0,000
Pengaruh Total		0,895	
Rasio VAF	22,97%		

Sumber: Hasil Output Perhitungan Analisis Pengaruh Mediasi

Tabel di atas menjelaskan hasil output yang telah diperoleh dari perhitungan VAF analisis uji mediasi. Hasil yang diperoleh menemukan nilai rasio VAF yakni sebesar 22,97%. Hal ini dapat memberikan suatu bukti bahwa kompetensi karier memiliki kemampuan memediasi parsial pada pengaruh kepribadian proaktif terhadap kemampuan beradaptasi pegawai.

### 4.4.3 Analisis Pengaruh Moderasi

Analisis pengaruh moderasi pada penelitian ini terdiri dari satu hipotesis yakni hipotesis lima. Alat analisis yang digunakan adalah nilai koefisien  $\beta$  dan  $\rho$  value. Tiga penilaian ketentuan dalam analisis moderasi yakni jika nilai koefisien  $\beta$  positif dan  $\rho$  value lebih kecil dari 0,05 (signifikan) berarti variabel moderasi memiliki kemampuan memperkuat hubungan. Jika nilai koefisien  $\beta$  negatif dan  $\rho$  value lebih kecil dari 0,05 (signifikan) menunjukkan variabel moderasi memiliki kemampuan memperlemah hubungan. Sementara jika nilai koefisien  $\beta$  positif atau negatif dan  $\rho$  value lebih besar dari 0,05 (tidak signifikan) berarti bahwa variabel moderasi tidak mampu memoderasi hubungan.

Tabel 9  
Analisis Pengaruh Moderasi

Keterkaitan Variabel	Koefisien $\beta$	Arah	$\rho$ Value	Makna
Kepribadian Proaktif x Kompetensi Karier -> Kemampuan Beradaptasi	0,142	Positif	0,029	Signifikan

Sumber: Hasil Output SmartPLS Analisis Pengaruh Moderasi

Tabel di atas menjelaskan hasil output yang telah diperoleh dari perhitungan SmartPLS analisis uji moderasi. Hasil yang diperoleh menemukan nilai koefisien  $\beta$  dengan arah positif dan  $\rho$  value dengan makna signifikan. Hal ini memberikan bukti bahwa kepribadian proaktif memiliki kemampuan memperkuat pengaruh kompetensi karier terhadap kemampuan beradaptasi pegawai.

## **4.5 Pembahasan**

### **4.5.1 Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Kemampuan Beradaptasi Pegawai**

Hasil temuan menyebutkan bahwa kepribadian proaktif berpengaruh positif signifikan terhadap kemampuan beradaptasi pegawai. Niat memperbaiki kemampuan pada diri pegawai (indikator tertinggi kepribadian proaktif) dapat berdampak pada peningkatan kepedulian karier (indikator tertinggi kemampuan beradaptasi pegawai). Keniatan pegawai untuk memperbaiki diri berdampak pada peningkatan kepedulian karier. kondisi dapat terjadi karena ketika pegawai merasa dihargai dan diberi kesempatan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka, mereka cenderung merasa lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan, pegawai merasa ada investasi dalam pertumbuhan karier mereka, yang pada gilirannya meningkatkan rasa kepedulian mereka terhadap tujuan organisasi dan kemajuan profesional mereka. Hal ini menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara pegawai dan perusahaan, dimana kedua belah pihak merasakan keuntungan dari perkembangan yang ada.

### **4.5.2 Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Kompetensi Karier**

Pengujian hipotesis menemukan penjelasan bahwa kepribadian proaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karier. Niat memperbaiki kemampuan pada diri pegawai (indikator tertinggi kepribadian proaktif) dapat berdampak terhadap peningkatan perilaku profesionalisme dan tanggung jawab (indikator tertinggi kompetensi karier). Pernyataan ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki niat untuk memperbaiki kemampuannya akan memiliki perilaku profesionalisme yang tinggi dan tanggung jawab yang lebih baik. Ketika pegawai fokus pada pengembangan diri, mereka menjadi lebih sadar akan pentingnya kualitas kerja dan standar yang harus dipenuhi. Proses pembelajaran dan peningkatan keterampilan mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih teliti, efisien, dan dengan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang diberikan. Mereka juga cenderung menunjukkan sikap yang lebih proaktif dalam menyelesaikan masalah dan beradaptasi dengan perubahan, yang memperkuat etika kerja dan profesionalisme mereka di lingkungan kerja. Hal ini tidak hanya menguntungkan bagi pegawai itu sendiri, tetapi juga bagi organisasi yang mendapatkan pegawai yang lebih kompeten dan berintegritas.

### **4.5.3 Pengaruh Kompetensi Karier Terhadap Kemampuan Beradaptasi Pegawai**

Temuan hasil penelitian menyebutkan bahwa kompetensi karier tidak memiliki pengaruh terhadap kemampuan beradaptasi pegawai. Peningkatan pada perilaku profesionalisme dan tanggung jawab (indikator tertinggi kompetensi karier) tidak memiliki dampak terhadap peningkatan kepedulian karier (indikator tertinggi kemampuan beradaptasi pegawai). Pernyataan ini menyebutkan bahwa peningkatan perilaku profesionalisme dan tanggung jawab pada diri pegawai memang bisa memperbaiki kualitas kerjanya, namun hal ini tidak selalu akan berpotensi memengaruhi secara langsung terhadap peningkatan kepedulian karier mereka. Kepedulian karier lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti peluang

pengembangan karier, dukungan organisasi, dan kecocokan antara tujuan pribadi dengan tujuan perusahaan. Meskipun pegawai yang profesional dan bertanggung jawab mungkin memiliki kinerja yang baik, jika mereka merasa kurang mendapatkan perhatian atau peluang untuk berkembang dalam karier, mereka bisa jadi tidak terlalu peduli dengan perjalanan karier mereka. Dengan kata lain, profesionalisme dan tanggung jawab lebih berkaitan dengan aspek operasional dan perilaku sehari-hari, sedangkan kepedulian karier lebih terkait dengan motivasi jangka panjang dan rasa kepuasan terhadap perkembangan karier itu sendiri.

#### 4.5.4 Mediasi Kompetensi Karier Pada Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Kemampuan Beradaptasi Pegawai

Perhitungan mediasi menemukan kompetensi karier mampu memediasi secara parsial pengaruh kepribadian proaktif terhadap kemampuan beradaptasi pegawai. Peningkatan perilaku profesionalisme dan tanggung jawab (indikator tertinggi kompetensi karier) mampu memediasi pengaruh niat memperbaiki kemampuan (indikator tertinggi kepribadian proaktif) terhadap peningkatan kepedulian karier (indikator tertinggi kemampuan beradaptasi pegawai). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan perilaku profesionalisme dan tanggung jawab dapat berperan sebagai mediator yang menghubungkan niat untuk memperbaiki kemampuan dengan peningkatan kepedulian karier pegawai. Ketika pegawai berkomitmen untuk mengembangkan kemampuan mereka, mereka sering kali meningkatkan kualitas kinerja, menunjukkan sikap lebih profesional, dan mengambil tanggung jawab lebih besar dalam pekerjaan. Perilaku ini kemudian mempengaruhi bagaimana pegawai memandang perjalanan karier mereka, meningkatkan rasa kepedulian terhadap perkembangan karier pribadi. Dengan menjadi lebih profesional dan bertanggung jawab, pegawai merasa lebih dihargai dan diberi kesempatan untuk maju, yang mendorong mereka untuk lebih peduli dengan jalur karier mereka dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perilaku ini tidak hanya memperbaiki kinerja, tetapi juga memperkuat motivasi mereka untuk terus berkembang dan berinvestasi dalam kemajuan karier.

#### 4.5.5 Moderasi Kepribadian Proaktif Pada Pengaruh Kompetensi Karier Terhadap Kemampuan Beradaptasi Pegawai

Perhitungan moderasi menemukan bahwa kepribadian proaktif memiliki kemampuan memperkuat hubungan atau pengaruh kompetensi karier terhadap kemampuan beradaptasi pegawai. Niat memperbaiki kemampuan (indikator tertinggi kepribadian proaktif) dapat memperkuat pengaruh peningkatan pada perilaku profesionalisme dan tanggung jawab (indikator tertinggi kompetensi karier) terhadap peningkatan kepedulian karier (indikator tertinggi kemampuan beradaptasi pegawai). Pernyataan ini menunjukkan bahwa keniatan pada diri pegawai untuk memperbaiki akan memperkuat peningkatan profesionalisme dan tanggung jawab terhadap kepedulian karier. Hal ini karena pegawai yang memiliki keinginan untuk berkembang akan lebih termotivasi untuk menunjukkan sikap profesional dan bertanggung jawab dalam pekerjaan mereka. Ketika mereka merasa memiliki kompetensi yang lebih baik, mereka akan lebih percaya diri

dalam menghadapi tantangan dan peluang karier. Peningkatan kemampuan ini juga memperbesar rasa percaya diri mereka untuk mengambil inisiatif dan berperan lebih aktif dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan karier. Dengan demikian, niat untuk memperbaiki kemampuan tidak hanya meningkatkan kualitas perilaku profesional dan tanggung jawab, tetapi juga memperdalam kepedulian pegawai terhadap arah dan tujuan karier mereka, karena mereka merasa bahwa usaha mereka dalam pengembangan diri akan memberi dampak langsung pada kemajuan profesional yang lebih besar.

## **5 Kesimpulan dan Saran**

### **5.1 Kesimpulan**

Kesimpulan penelitian berorientasi terhadap uraian ringkasan hasil yang telah diungkapkan dalam pernyataan penelitian. Beberapa uraian pernyataan hasil penelitian dapat dijelaskan secara lengkap sebagai berikut:

1. Kepribadian proaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan beradaptasi pegawai.
2. Kepribadian proaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karier.
3. Kompetensi karier tidak memiliki pengaruh terhadap kemampuan beradaptasi pegawai.
4. Kompetensi karier memiliki kemampuan memediasi secara parsial pada pengaruh kepribadian proaktif terhadap kemampuan beradaptasi pegawai.
5. Kepribadian proaktif memiliki kemampuan memperkuat pengaruh kompetensi karier terhadap kemampuan beradaptasi pegawai.

### **5.2 Saran**

Saran penelitian berorientasi pada uraian opini yang disampaikan hasil dalam penelitian terkait temuan keterkaitan variabel yang memiliki pengaruh. Beberapa uraian saran penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kepribadian proaktif berdampak pada peningkatan kompetensi karier dan kemampuan beradaptasi pegawai. Indikator terendah kepribadian proaktif yang berorientasi pada niat untuk merealisasikan ide perlu ditingkatkan agar peningkatan kompetensi karier dan kemampuan beradaptasi pegawai dapat dioptimalkan. Untuk mengatasi hal tersebut, penting untuk meningkatkan dukungan dan fasilitas yang memadai, seperti pelatihan, mentor, atau sumber daya yang diperlukan agar ide dapat direalisasikan dengan baik. Selain itu, menciptakan budaya inovasi yang mendukung dan memberikan penghargaan terhadap ide baru akan membuat pegawai merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk mengimplementasikan gagasan mereka. Menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap ide serta memberikan ruang untuk kolaborasi dan komunikasi yang terbuka juga penting agar pegawai merasa lebih terlibat dalam proses perubahan. Terakhir, memberikan umpan balik yang konstruktif dapat meningkatkan kepercayaan diri dan memberikan arah yang jelas dalam merealisasikan ide. Dengan langkah-langkah ini, pegawai diharapkan dapat lebih termotivasi dan percaya diri dalam mewujudkan ide-ide mereka.

2. Kepribadian proaktif mampu memperkuat hubungan kompetensi karier terhadap kemampuan beradaptasi. Indikator terendah yang berorientasi pada kemampuan komunikasi dan kepercayaan diri dalam menyampaikan ide perlu dioptimalkan agar hubungan atau pengaruh kompetensi karier terhadap kemampuan beradaptasi dapat ditingkatkan. Saran yang dapat diberikan yakni perlunya memberikan pelatihan komunikasi yang efektif dan pengembangan keterampilan presentasi kepada para pegawai. Pelatihan ini akan membantu pegawai menyampaikan ide dengan jelas dan percaya diri, serta beradaptasi dengan berbagai situasi. Selain itu, menciptakan lingkungan yang mendukung pengungkapan ide secara terbuka dan membangun budaya perusahaan yang mengapresiasi pemikiran baru dapat meningkatkan rasa percaya diri pegawai. Program mentoring juga dapat memberikan umpan balik konstruktif untuk mengasah keterampilan komunikasi serta mendukung pengembangan kompetensi karier. Terakhir, memberikan pengalaman praktis yang memungkinkan pegawai menghadapi perubahan secara langsung akan meningkatkan kemampuan adaptasi mereka. Semua langkah ini berkontribusi pada peningkatan kompetensi karier dan kemampuan pegawai untuk beradaptasi dengan lebih baik di tempat kerja.