

BAB IV

ANALISIS DATA

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT PLN (Persero) UP3 Surabaya Barat didirikan tanggal 3 Februari 2010, berdadarkan SK nomor 01.1K/ GM-DIST-JATIM/2010 yang terletak di Jalan Raya Taman Sepanjang no 48 D, Kecamatan Taman, Sidoarjo.

Memiliki Visi “Menjadi pengelola distribusi tenaga listrik yang efisien, andal, dan berkualitas dengan pelayanan excellent”. Dengan misi sebagai berikut :

- Mengelola distribusi tenaga listrik yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dan anggota perusahaan.
- Mendistribusikan tenaga listrik untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat dan menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- Mengelola distribusi listrik yang aman terhadap lingkungan.

PT PLN UP3 Surabaya Barat memiliki 94 karyawan tetap yang terdiri dari 9 bagian, yaitu bagian transaksi energi, bagian jaringan, bagian konstruks, bagian niaga, bagian, SDM dan keuangan, bagian K3, bagian pengadaan, dan bagian perencanaan.

1.2 Deskripsi Hasil Penelitian

Responden pada penelitian ini adalah 54 karyawan tetap lini staff operasional PT PLN UP3 Surabaya Barat. Pada analisis deskriptif akan dijelaskan deskriptif profil responden dan deskriptif tanggapan responden pada variabel penelitian.

1.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Data yang diperoleh pada penelitian ini bersumber dari responden yang telah menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner yang telah diberikan. Di bawah ini akan dijelaskan deskriptif profil responden berdasarkan gender dan usia.

1) Deskriptif Profil Responden Berdasarkan Gender

Dari 54 karyawan tetap bagian lini operasional PT PLN UP3 Surabaya Barat yang telah menjawab kuesioner dapat diketahui sebaran jenis kelamin dari responden yakni sebagai berikut :

Tabel 4.1 Deskriptif Profil Responden Berdasarkan Gender

Gender	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	34	63,0%
Perempuan	20	37,0%
Total	54	100,0%

Sumber: Olah data PLS.

Dari Tabel 4.1 diketahui terdapat 34 responden (63%) laki-laki dan terdapat 20 responden (37%) perempuan. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat didominasi laki-laki.

Jenis kelamin dapat menunjukkan tingkat produktivitas seseorang. Secara universal, tingkat produktivitas laki-laki lebih tinggi daripada perempuan (Desanti & Ariusni, 2021). Hal tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dimiliki perempuan seperti fisik kurang kuat, dalam bekerja cenderung menggunakan perasaan atau faktor biologis. Selain itu di PT PLN (PERSERO) rekrutmen terbanyak mencari pekerja laki-laki dibanding perempuan dan pekerjaan di bidang teknik kelistrikan saat ini mayoritas dikuasai oleh laki-laki.

2) Deskriptif Profil Responden Berdasarkan Usia

Dari 54 karyawan tetap bagain lini operasional PT PLN UP3 Surabaya Barat yang telah menjawab kuesioner dapat diketahui sebaran jenis usia dari responden yakni sebagai berikut :

Tabel 4.2 Deskriptif Profil Responden Berdasarkan Usia

Usia (tahun)	Frekuensi	Persentase
26 - 30	5	9,3%
31 - 35	15	27,8%
36 - 40	15	27,8%
41 - 45	13	24,1%
46 - 50	2	3,7%
51 - 55	4	7,4%
Total	54	100,0%

Sumber: Olah data PLS 3.0

Dari Tabel 4.2 diketahui terdapat 5 responden (9,3%) berusia 26-30 tahun, terdapat 15 responden (27,8%) berusia 31-35 tahun, terdapat 15 responden (27,8%) berusia 36-40 tahun, terdapat 13 responden (24,1%) berusia 41-45 tahun, terdapat 2 responden (3,7%) berusia 46-50 tahun dan terdapat 4 responden (7,4%) berusia 51-55 tahun. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat berusia 31-35 tahun dan 36-40 tahun, yang mana pada usia-usia tersebut adalah usia yang produktivitasnya tinggi.

Usia menjadi penentuan peningkatan upah dan produktivitas tenaga kerja (Mahendra, 2014). Menurut Pratudo dkk (2020) umur secara teori mengatakan bahwa dimana semakin tinggi usia seseorang akan berpengaruh terhadap penurunan produktivitas nya (Karima et al., 2018). Hal ini diperkuat dengan sistem biologis manusia, yang semakin

bertambahnya umur seseorang, maka akan semakin menurun sistem imun, sistem kerja hormon dan sistem saraf sensorik, motorik dan neorik seseorang (Mahasiswa & Studi, 2022). Maka dari itu usia pensiun di PLN (PERSERO) adalah 55 tahun karena usia tersebut dianggap usia yang mengalami penurunan produktivitas secara drastis.

4.2.2 Analisis Deskriptif Tanggapan Responden Pada Variabel Penelitian

Untuk mengetahui kecenderungan tanggapan responden pada variabel penelitian akan dilakukan analisis deskriptif dengan menghitung rata-rata (*mean*) tanggapan responden. Selanjutnya rata-rata (*mean*) tanggapan responden dikategorikan dengan interval kelas yang dicari menggunakan formulasi sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

Nilai tertinggi tanggapan responden adalah 5, sedangkan nilai terendahnya adalah 1, jumlah kelas yang ditentukan adalah 5 sesuai dengan banyaknya alternatif tanggapan responden. Maka dapat dihitung interval kelas sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dengan interval kelas 0,8 diperoleh kategori rata-rata (mean) tanggapan responden sebagai berikut:

1,00 – 1,80 = Sangat Tidak Setuju/Sangat Rendah

1,81 – 2,60 = Tidak Setuju/Rendah

2,61 – 3,40 = Kurang Setuju/Sedang

3,41 – 4,20 = Setuju/Tinggi

4,21 – 5,00 = Sangat Setuju/Sangat Tinggi

1) Deskriptif Tanggapan Responden Pada Variabel *Proactive Personality*

Variabel *Proactive Personality* diukur menggunakan empat item pernyataan atau indikator. Berikut adalah deskriptif tanggapan responden pada variabel *Proactive Personality*:

Tabel 4.3 Deskripsi Tanggapan Responden Pada Variabel *Proactive Personality*

	Item	Skor Jawaban					Mean
		1	2	3	4	5	
PP1	Saya memiliki kemampuan yang luas yang mampu saya kendalikan tanpa dipengaruhi orang lain	0	0	12	34	8	3,93
PP2	Saya selalu berjuang mewujudkan ide-ide yang saya miliki beserta solusinya	0	0	6	28	20	4,26
PP3	Saya selalu proaktif dalam mengidentifikasi sesuatu dan mengambil tindakan atas peluang yang saya dapatkan	0	0	9	35	10	4,02
PP4	Saya dapat memberikan pengaruh terhadap lingkungan sekitar	0	0	7	29	18	4,20
Mean Variabel						4,10	

Sumber: Olah data PLS 3.0

Berdasarkan Tabel 4.3 diketahui rata-rata (*mean*) tanggapan responden pada keempat item pernyataan variabel *Proactive Personality* berada pada interval 3,41 - 4,20 menunjukkan responden cenderung setuju dengan ítem-ítem pernyataan variabel *Proactive Personality*, kecuali item pernyataan kedua (PP2) yang berada pada interval 4,21 - 5,00 termasuk dalam kategori sangat setuju.

Hasil ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat memiliki kemampuan yang luas yang mampu dikendalikan tanpa dipengaruhi orang lain, proaktif dalam mengidentifikasi

sesuatu dan mengambil tindakan atas peluang yang didapatkan, serta dapat memberikan pengaruh terhadap lingkungan sekitar. Selain itu rata-rata karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat juga selalu berjuang mewujudkan ide-ide yang dimiliki beserta solusinya. Secara keseluruhan bisa dikatakan *Proactive Personality* yang dimiliki karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat tergolong tinggi, didukung dengan rata-rata (*mean*) tanggapan responden pada variabel *Proactive Personality* sebesar 4,10. *Proactive Personality* yang dimiliki karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat paling tinggi dalam hal berjuang mewujudkan ide-ide yang dimiliki beserta solusinya dengan nilai rata-rata (*mean*) tertinggi tanggapan sebesar 4,26 dan paling rendah dalam hal kemampuan yang luas yang mampu dikendalikan tanpa dipengaruhi orang lain dengan nilai rata-rata (*mean*) terendah tanggapan sebesar 3,93.

2) Deskriptif Tanggapan Responden Pada Variabel *Job*

Satisfaction

Variabel *Job Satisfaction* diukur menggunakan empat item pernyataan atau indikator. Berikut adalah deskriptif tanggapan responden pada variabel *Job Satisfaction*:

Tabel 4.4 Deskripsi Tanggapan Responden Pada Variabel *Job Satisfaction*

	Item	Skor Jawaban					Mean
		1	2	3	4	5	
JS1	Saya merasa puas atas gaji yang saya dapatkan	0	0	6	36	12	4,11
JS2	Saya merasa puas atas promosi yang saya dapatkan	0	0	11	35	8	3,94
JS3	Saya merasa puas terhadap kerja sama rekan kerja saya	0	0	13	34	7	3,89
JS4	Saya merasa puas atas support dan apresiasi dari atasan saya	0	0	8	37	9	4,02
Mean Variabel							3,99

Sumber: Olah data PLS 3.0

Berdasarkan Tabel 4.4 diketahui rata-rata (*mean*) tanggapan responden pada keempat item pernyataan variabel *Job Satisfaction* berada pada interval 3,41 - 4,20 menunjukkan responden cenderung setuju dengan ítem-item pernyataan variabel *Job Satisfaction*.

Hasil ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat merasa puas atas gaji yang didapatkan, merasa puas atas promosi yang didapatkan, merasa puas terhadap kerja sama

rekan kerja, serta merasa puas atas support dan apresiasi dari atasan. Secara keseluruhan bisa dikatakan *Job Satisfaction* yang dimiliki karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat tergolong tinggi, didukung dengan rata-rata (*mean*) tanggapan responden pada variabel *Job Satisfaction* sebesar 3,99. *Job Satisfaction* yang dimiliki karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat paling tinggi dalam hal gaji yang didapatkan dengan nilai rata-rata (*mean*) tertinggi tanggapan sebesar 4,11 dan paling rendah dalam hal kerja sama rekan kerja dengan nilai rata-rata (*mean*) terendah tanggapan sebesar 3,89.

3) Deskriptif Tanggapan Responden Pada Variabel *Work Engagement*

Variabel *Work Engagement* diukur menggunakan tiga item pernyataan atau indikator. Berikut adalah deskriptif tanggapan responden pada variabel *Work Engagement*:

Tabel 4.5 Deskripsi Tanggapan Responden Pada Variabel *Work Engagement*

	Item	Skor Jawaban					Mean
		1	2	3	4	5	
WE1	Saya tangguh secara mental saat bekerja	0	12	18	24	0	3,22
WE2	Saya bangga akan pekerjaan saya sekarang	0	4	21	23	6	3,57
WE3	Saya sulit untuk melepaskan dan meninggalkan diri dari pekerjaan saya	0	8	23	20	3	3,33
Mean Variabel							3,37

Sumber: Olah data PLS 3.0

Berdasarkan Tabel 4.5 diketahui rata-rata (*mean*) tanggapan responden pada ketiga ítem pernyataan variabel *Work Engagement* berada pada interval 2,61-3,40 menunjukkan responden cenderung kurang setuju dengan ítem-ítem pernyataan variabel *Work Engagement*, kecuali ítem pernyataan kedua (WE2) yang berada pada interval 3,41-4,20 termasuk dalam kategori setuju.

Hasil ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat kurang tangguh secara mental saat bekerja, serta sedikit mudah untuk melepaskan dan meninggalkan diri dari pekerjaan. Namun rata-rata karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat bangga akan pekerjaan sekarang. Secara keseluruhan bisa dikatakan *Work Engagement* yang dimiliki karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat tergolong sedang, didukung dengan rata-rata (*mean*) tanggapan responden pada variabel *Work Engagement* sebesar 3,37. *Work Engagement* yang dimiliki karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat paling tinggi dalam hal bangga akan pekerjaan sekarang dengan nilai rata-rata (*mean*) tertinggi tanggapan sebesar 3,57 dan paling rendah dalam hal tangguh secara mental saat bekerja dengan nilai rata-rata (*mean*) terendah tanggapan sebesar 3,22.

4) Deskriptif Tanggapan Responden Pada Variabel *Role Breadth Self-Efficacy*

Variabel *Role Breadth Self-Efficacy* diukur menggunakan empat item pernyataan atau indikator. Berikut adalah deskriptif tanggapan responden pada variabel *Role Breadth Self-Efficacy*:

Tabel 4.6 Deskripsi Tanggapan Responden Pada Variabel *Role Breadth Self-Efficacy*

	Item	Skor Jawaban					Mean
		1	2	3	4	5	
RBS1	Saya memiliki kemampuan peran ganda dalam bekerja	0	0	4	33	17	4,24
RBS2	Saya memiliki kemampuan mengerjakan pekerjaan diluar <i>jobdesk</i> saya	0	0	10	29	15	4,09
RBS3	Saya memiliki kemampuan melampaui target kerja secara proaktif dan inisiatif	0	0	9	28	17	4,15
RBS4	Saya memiliki keterampilan interpersonal dan integrative	0	0	14	30	10	3,93
Mean Variabel							4,10

Berdasarkan Tabel 4.6 diketahui rata-rata (*mean*) tanggapan responden pada keempat ítem pernyataan variabel *Role Breadth Self-Efficacy* berada pada interval 3,41-4,20 menunjukkan responden cenderung setuju dengan ítem-ítem pernyataan variabel *Role Breadth Self-Efficacy*, kecuali ítem pernyataan kesatu (RBS1) yang berada pada interval 4,21-5,00 termasuk dalam kategori sangat setuju.

Hasil ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat memiliki kemampuan mengerjakan pekerjaan di luar *jobdesk*, memiliki kemampuan melampaui target kerja secara proaktif dan inisiatif, serta memiliki keterampilan interpersonal dan integrative. Selain itu rata-rata karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat juga memiliki kemampuan peran ganda dalam bekerja. Secara keseluruhan bisa dikatakan *Role Breadth Self-Efficacy* yang dimiliki karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat tergolong tinggi, didukung dengan rata-rata (*mean*) tanggapan responden pada variabel *Role Breadth Self-Efficacy* sebesar 4,10. *Role Breadth Self-Efficacy* yang dimiliki karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat paling tinggi dalam hal kemampuan peran ganda dalam bekerja dengan nilai rata-rata (*mean*) tertinggi tanggapan sebesar 4,24 dan paling rendah dalam hal keterampilan interpersonal dan integrative dengan nilai rata-rata (*mean*) terendah tanggapan sebesar 3,93.

5) Deskriptif Tanggapan Responden Pada Variabel *Proactive Work Behavior*

Variabel *Proactive Work Behavior* diukur menggunakan tiga item pernyataan atau indikator. Berikut adalah deskriptif tanggapan responden pada variabel *Proactive Work Behavior*.

Tabel 4.7
Deskripsi Tanggapan Responden Pada Variabel *Proactive Work Behavior*

	Item	Skor Jawaban					Mean
		1	2	3	4	5	
PWB1	Saya mampu membuat perubahan dan menciptakan kondisi baru di lingkungan kerja saya	0	0	21	20	13	3,85
PWB2	Saya mampu melakukan pekerjaan secara proaktif	0	0	3	34	17	4,26
PWB3	Saya mampu berinovasi serta bertanggung jawab atas keputusan saya	0	0	13	28	13	4,00
Mean Variabel							4,04

Berdasarkan Tabel 4.7 diketahui rata-rata (*mean*) tanggapan responden pada ketiga ítem pernyataan variabel *Proactive Work Behavior* berada pada interval 3,41-4,20 menunjukkan responden cenderung setuju dengan ítem-ítem pernyataan variabel *Proactive Work Behavior*, kecuali ítem pernyataan kedua (PWB2) yang berada pada interval 4,21-5,00 termasuk dalam kategori sangat setuju.

Hasil ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat mampu membuat perubahan dan menciptakan kondisi baru di lingkungan kerja, serta mampu berinovasi dan bertanggung jawab atas keputusan yang dibuat. Selain itu rata-rata karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat juga mampu melakukan pekerjaan secara proaktif. Secara keseluruhan bisa dikatakan *Proactive Work Behavior* yang dimiliki karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat

tergolong tinggi, didukung dengan rata-rata (*mean*) tanggapan responden pada variabel *Proactive Work Behavior* sebesar 4,04. *Proactive Work Behavior* yang dimiliki karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat paling tinggi dalam hal kemampuan melakukan pekerjaan secara proaktif dengan nilai rata-rata (*mean*) tertinggi tanggapan sebesar 4,26 dan paling rendah dalam hal kemampuan membuat perubahan dan menciptakan kondisi baru di lingkungan kerja dengan nilai rata-rata (*mean*) terendah tanggapan sebesar 3,85.

4.3 Evaluasi Model Partial Least Square (PLS)

Pada penelitian ini untuk menguji hipotesis penelitian digunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program SmartPLS 3.0. Pada analisis PLS terdapat dua evaluasi yaitu (1) *measurement model* (*outer model*), dan (2) *structural model* (*inner model*). Pada *outer model* akan dinilai kontribusi setiap indikator dalam mengukur konstruk (*validity*) dan seberapa reliabel skala pengukuran dalam mengukur konstruk (*reliability*), sedangkan pada *inner model* akan dianalisis jalur pengaruh konstruk independen (eksogen) terhadap konstruk dependen (endogen) (Hair *et al.*, 2017).

4.3.1 Evaluasi Outer Model PLS

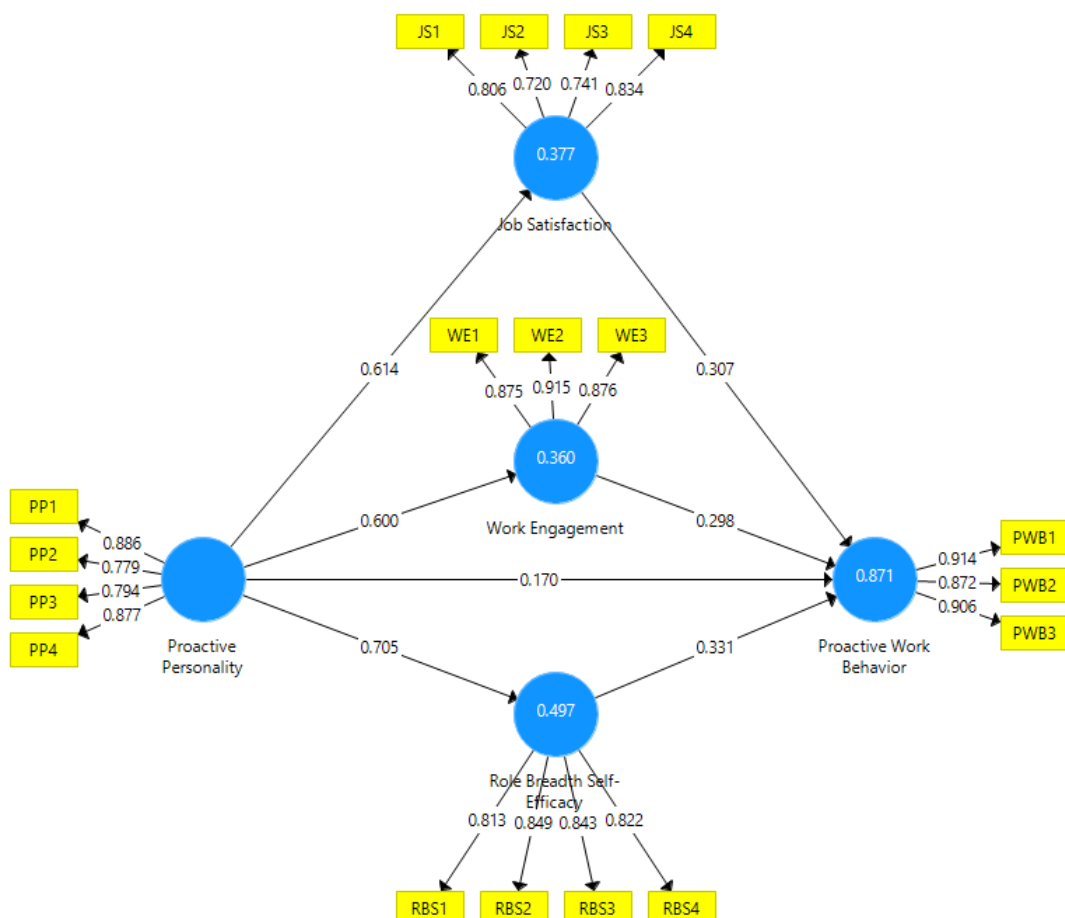
Pada evaluasi *outer model* akan dilakukan uji *convergent validity*, uji *discriminant validity* dan uji *internal consistency* (*composite reliability*). Hasil dari masing-masing uji akan dijelaskan di bawah ini.

1) Uji *Convergent Validity*

Convergent Validity berhubungan dengan prinsip bahwa indikator-indikator dari suatu konstruk harus berkorelasi tinggi. Untuk menguji *convergent validity* digunakan nilai *outer loading* (*loading factor*). Suatu indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* jika memiliki nilai *outer loading* (*loading factor*) lebih besar dari 0,70 (Hair et al., 2022).

Berikut adalah gambar *outer model* yang dihasilkan analisis PLS:

Gambar 4.1 Outer Model



Outer model menghasilkan nilai *outer loading* sebagai berikut:

Tabel 4.8 Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Outer Loading
<i>Proactive Personality</i>	PP1	0,886
	PP2	0,779
	PP3	0,794
	PP4	0,877
<i>Job Satisfaction</i>	JS1	0,806
	JS2	0,720
	JS3	0,741
	JS4	0,834
<i>Work Engagement</i>	WE1	0,875
	WE2	0,915
	WE3	0,876
<i>Role Breadth Self-Efficacy</i>	RBS1	0,813
	RBS2	0,849
	RBS3	0,843
	RBS4	0,822
<i>Proactive Work Behavior</i>	PWB1	0,914
	PWB2	0,872
	PWB3	0,906

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui semua indikator pada variabel *Proactive Personality*, *Job Satisfaction*, *Work Engagement*, *Role Breadth Self-Efficacy* dan *Proactive Work Behavior* memiliki nilai *outer loading* (*loading factor*) lebih besar dari 0,70 sehingga semua indikator tersebut telah memenuhi *convergent validity* yang artinya bisa mengukur variabel penelitian dan bisa digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Selain dengan melihat nilai *outer loading*, pengujian *convergent validity* juga dilakukan dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Dikatakan memenuhi *convergent validity* jika nilai AVE lebih besar dari 0,50 (Hair et al., 2022).

Berikut adalah nilai AVE variabel penelitian:

Tabel 4.9 Nilai AVE

Variabel	Nilai AVE
<i>Proactive Personality</i>	0,698
<i>Job Satisfaction</i>	0,603
<i>Work Engagement</i>	0,790
<i>Role Breadth Self-Efficacy</i>	0,692
<i>Proactive Work Behavior</i>	0,806

Berdasarkan Tabel 4.9 diketahui variabel *Proactive Personality*, *Job Satisfaction*, *Work Engagement*, *Role Breadth Self-Efficacy* dan *Proactive Work Behavior* memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50. Hasil ini menyimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian telah memenuhi *convergent validity*.

2) Uji *Discriminant Validity*

Discriminant validity berhubungan dengan prinsip bahwa indikator-indikator dari variabel yang berbeda harus tidak berkorelasi tinggi. Untuk menguji *discriminant validity* digunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *discriminant validity* jika memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan pada variabel lainnya.

Berikut adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator:

	Variabel				
	<i>Proactive Personality</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Work Engagement</i>	<i>Role Breadth Self-Efficacy</i>	<i>Proactive Work Behavior</i>
PP1	0,886	0,517	0,607	0,564	0,677
PP2	0,779	0,481	0,457	0,496	0,608
PP3	0,794	0,537	0,371	0,574	0,579
PP4	0,877	0,521	0,550	0,708	0,700
JS1	0,401	0,806	0,425	0,406	0,562
JS2	0,488	0,720	0,500	0,381	0,557
JS3	0,435	0,741	0,366	0,439	0,587
JS4	0,564	0,834	0,536	0,424	0,654
WE1	0,509	0,438	0,875	0,613	0,674
WE2	0,576	0,588	0,915	0,578	0,719
WE3	0,512	0,548	0,876	0,581	0,740
RBS1	0,558	0,491	0,589	0,813	0,666
RBS2	0,571	0,431	0,525	0,849	0,697
RBS3	0,614	0,429	0,479	0,843	0,680
RBS4	0,602	0,419	0,620	0,822	0,656
PWB1	0,737	0,712	0,803	0,717	0,914
PWB2	0,651	0,691	0,662	0,630	0,872
PWB3	0,682	0,653	0,686	0,830	0,906

Tabel 4.10 Nilai *Cross Loading*

Dari Tabel 4.10 diketahui semua indikator yang mengukur variabel *Proactive Personality*, *Job Satisfaction*, *Work Engagement*, *Role Breadth Self-Efficacy* dan *Proactive Work Behavior* telah memenuhi *discriminant validity* karena memiliki nilai *cross loading* terbesar untuk variabel yang dibentuknya (nilai yang dicetak tebal) dan lebih kecil pada variabel yang lain.

Selain dilihat dari *cross loading*, metode lain yang dipergunakan untuk menguji *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai dari akar AVE dengan korelasi (*Fornell-Larcker Criterion*). Jika nilai dari akar AVE variabel lebih besar dibandingkan korelasi variabel tersebut dengan

variabel lain, maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik.

Berikut adalah nilai akar AVE dan korelasi:

Tabel 4.11 Akar AVE dan Korelasi

	PP	JS	WE	RBS	PWB
<i>Proactive Personality (PP)</i>	0,835				
<i>Job Satisfaction (JS)</i>	0,614	0,777			
<i>Work Engagement (WE)</i>	0,600	0,593	0,889		
<i>Role Breadth Self-Efficacy (RBS)</i>	0,705	0,531	0,664	0,832	
<i>Proactive Work Behavior (PWB)</i>	0,770	0,763	0,801	0,811	0,898

Dari Tabel 4.11 dapat dijelaskan angka yang berada pada garis diagonal adalah nilai akar AVE setiap variabel. Diketahui nilai akar AVE setiap variabel lebih besar apabila dibandingkan dengan nilai korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya di dalam model. Berdasarkan hasil ini disimpulkan variabel *Proactive Personality*, *Job Satisfaction*, *Work Engagement*, *Role Breadth Self-Efficacy* dan *Proactive Work Behavior* telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

3) Uji *Internal Consistency (Composite Reliability)*

Uji *internal consistency* menguji kekonsistenan indikator-indikator dalam mengukur konstruk. Dalam PLS uji *internal consistency* dapat menggunakan dua ukuran, yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan adalah lebih besar dari 0,70, meskipun nilai 0,60 masih dapat diterima (Hair et al., 2022).

Berikut adalah nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability* masing-masing variabel penelitian:

Tabel 4.12 Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
<i>Proactive Personality</i>	0,854	0,902
<i>Job Satisfaction</i>	0,779	0,858
<i>Work Engagement</i>	0,867	0,918
<i>Role Breadth Self-Efficacy</i>	0,851	0,900
<i>Proactive Work Behavior</i>	0,879	0,926

Berdasarkan Tabel 4.12 diketahui variabel *Proactive Personality*, *Job Satisfaction*, *Work Engagement*, *Role Breadth Self-Efficacy* dan *Proactive Work Behavior* memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,70 dan nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,70. Hasil ini menyimpulkan bahwa masing-masing variabel dinyatakan telah memenuhi reliabilitas yang baik (*good reliability*).

4.3.2 Evaluasi Inner Model PLS

Pada evaluasi *inner model* akan dijelaskan analisis *collinearity*, pengukuran level *R-Square*, pengukuran level *Q-Square*, serta evaluasi kesesuaian model (*model fit*).

1) Analisis Collinierity

Collinearity atau kolinieritas merupakan tingkat korelasi yang terlalu besar antar variabel eksogen, yang menyebabkan redundansi pengaruh, sehingga pengaruh yang seharusnya signifikan akan menjadi tidak signifikan. Kolinieritas dapat diukur dengan nilai dari *Variance Inflation Factor* atau VIF. Kolinieritas dianggap tinggi jika

memiliki nilai VIF di atas 5,0 (Hair et al., 2022).

Berikut adalah nilai VIF tiap variabel penelitian:

Tabel 4.13 Nilai VIF

	PP	JS	WE	RBS	PWB
<i>Proactive Personality</i> (PP)		1,000	1,000	1,000	2,395
<i>Job Satisfaction</i> (JS)					1,839
<i>Work Engagement</i> (WE)					2,115
<i>Role Breadth Self-Efficacy</i> (RBS)					2,428
<i>Proactive Work Behavior</i> (PWB)					

Tabel 4.13 menunjukkan pada jalur pengaruh terhadap *Proactive Work Behavior* yang dipengaruhi empat variabel eksogen, diketahui nilai VIF pada variabel *Proactive Personality*, *Job Satisfaction*, *Work Engagement* dan *Role Breadth Self-Efficacy* semuanya bernilai kurang dari 5. Berdasarkan hasil ini, model penelitian dinyatakan bebas dari *collinearity*.

2) Analisis Coefficients of Determination (R-Square)

Coefficients of Determination atau *R-Square* menunjukkan seberapa besar variabel eksogen dapat menjelaskan variabel endogen. Level *R-Square* memiliki rentang nilai 0-1. Hair et al. (2017) menjelaskan *R-Square* tergolong substansial (kuat) pada 0,75,

moderate pada nilai 0,50 dan lemah pada 0,25 (Hair et al., 2022).

Berikut adalah nilai *R-Square* yang dihasilkan model penelitian:

Tabel 4.14 Nilai *R-Square*

Variabel Endogen	<i>R-Square</i>	Kategori
<i>Job Satisfaction</i> (JS)	0,377	<i>Moderate</i>
<i>Work Engagement</i> (WE)	0,360	<i>Moderate</i>
<i>Role Breadth Self-Efficacy</i> (RBS)	0,497	<i>Moderate</i>
<i>Proactive Work Behavior</i> (PWB)	0,871	Kuat

Dari Tabel 4.14 diketahui nilai *R-Square* pada variabel *Job Satisfaction* adalah sebesar 0,377, memiliki arti bahwa persentase besarnya pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Job Satisfaction* adalah sebesar 37,7% termasuk dalam kategori *moderate*. Nilai *R-Square* pada variabel *Work Engagement* adalah sebesar 0,360, memiliki arti bahwa persentase besarnya pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Work Engagement* adalah sebesar 36% termasuk dalam kategori *moderate*. Nilai *R-Square* pada variabel *Role Breadth Self-Efficacy* adalah sebesar 0,497, memiliki arti bahwa persentase besarnya pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Role Breadth Self-Efficacy* adalah sebesar 49,7% termasuk dalam kategori *moderate*. Selanjutnya, nilai *R-Square* pada variabel *Proactive Work Behavior* adalah sebesar 0,871, memiliki arti bahwa persentase besarnya pengaruh *Proactive Personality*, *Job*

Satisfaction, Work Engagement dan *Role Breadth Self-Efficacy* terhadap *Proactive Work Behavior* adalah sebesar 87,1% termasuk dalam kategori kuat.

3) Analisis Predictive Relevance (Q-Square)

Pengukuran *Q-Square* dilakukan menggunakan pengujian *blindfolding*. Suatu model dapat dikatakan memenuhi kriteria *predictive relevance* apabila koefisien dari *Q-Square* lebih tinggi dari nilai 0. Nilai *Q-Square* lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif untuk konstruk endogen tertentu, sebaliknya nilai 0 dan di bawahnya menunjukkan kurangnya relevansi prediktif (Hair *et al.*, 2017). Dalam melakukan pengukuran terhadap level, ukuran relatif dari *predictive relevance*, yaitu nilai 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan bahwa konstruk eksogen memiliki relevansi prediktif kecil, sedang, atau besar untuk konstruk endogen tertentu.

Berikut adalah nilai *Q-Square* yang dihasilkan model penelitian:

Tabel 4.15 Nilai *Q-Square*

Variabel Endogen	<i>Q-Square</i>	Kategori
<i>Job Satisfaction</i> (JS)	0,211	Sedang
<i>Work Engagement</i> (WE)	0,275	Sedang
<i>Role Breadth Self-Efficacy</i> (RBS)	0,335	Sedang
<i>Proactive Work Behavior</i> (PWB)	0,677	Besar

Berdasarkan Tabel 4.15 diketahui nilai *Q-Square* yang dihasilkan lebih dari nilai 0. Pada konstruk *Job Satisfaction, Work Engagement* dan *Role Breadth Self-Efficacy* nilai *Q-Square* masing-masing sebesar 0,211; 0,275; 0,335 dapat diklasifikasikan sebagai *predictive*

relevance yang sedang, artinya variabel *Proactive Personality* memiliki relevansi yang sedang dalam memprediksi *Job Satisfaction*, *Work Engagement* dan *Role Breadth Self-Efficacy*. Selanjutnya pada konstruk *Proactive Work Behavior* nilai *Q-Square* sebesar 0,677 dapat diklasifikasikan sebagai *predictive relevance* yang besar, artinya *Proactive Personality*, *Job Satisfaction*, *Work Engagement* dan *Role Breadth Self-Efficacy* memiliki relevansi yang besar dalam memprediksi *Proactive Work Behavior*.

4) Analisis Kesesuaian Model (*Model Fit*)

Analisis *model fit* dilakukan untuk melihat apakah model yang digunakan pada penelitian ini sudah sesuai atau tidak dengan data empiris. Pengukuran *model fit*, dilakukan dengan nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). SRMR merupakan tingkat perbedaan antara model dan data, dan nilai kecil mendekati nol yang diharapkan. Hair *et al.* (2017) menjelaskan, batasan nilai SRMR kurang dari 0,08 menandakan model fit atau cocok (*good fit*), nilai SRMR kurang dari 0,12 menandakan model masih dalam batasan yang dapat diterima (*marginal fit*), sedangkan nilai SRMR lebih dari 0,12 menandakan model tidak fit (*poor fit*).

Berikut adalah nilai SRMR dihasilkan model penelitian:

Tabel 4.16 Nilai SRMR

Model Fit	Kriteria	Estimated Model
SRMR	< 0,08 atau < 0,12	0,105

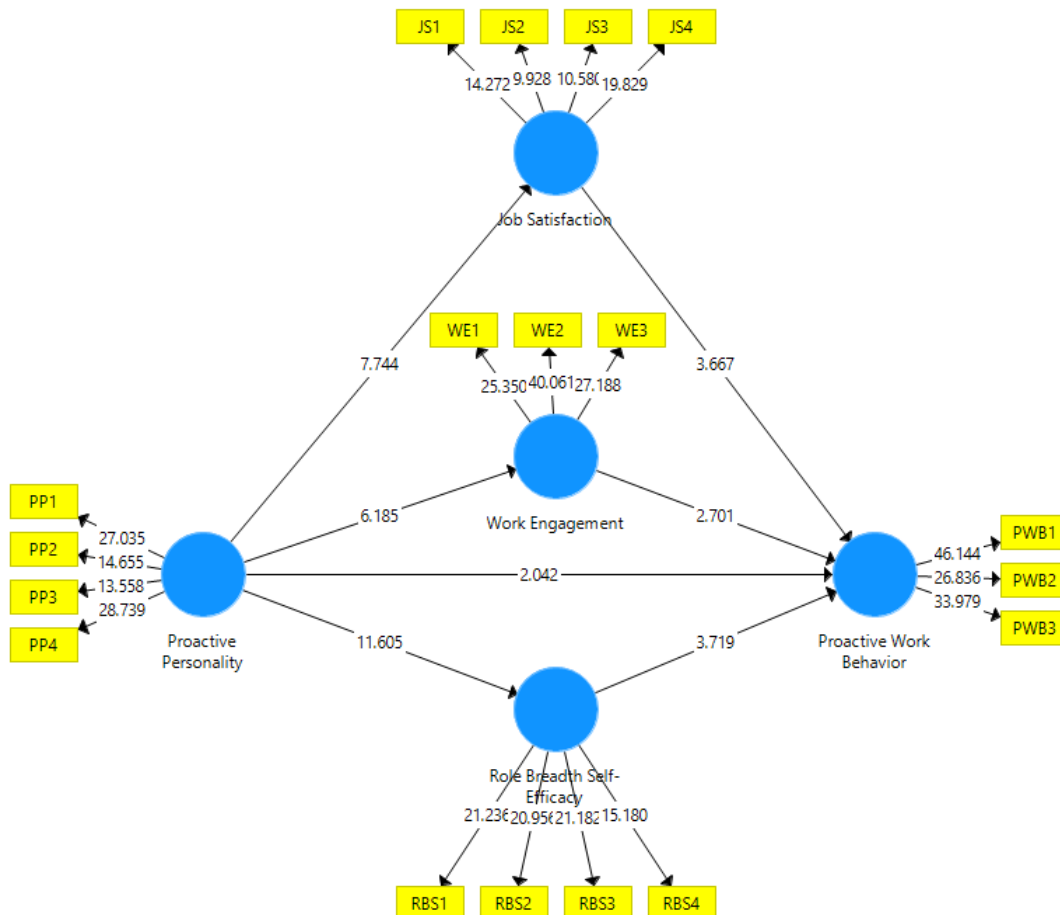
Berdasarkan Tabel 4.16 diketahui nilai SRMR dari model estimasi sebesar 0,105, nilai ini lebih besar dari 0,08 namun masih lebih kecil dari 0,12, sehingga disimpulkan bahwa model konseptual yang dikembangkan pada penelitian ini mempunyai kecocokan model dalam batasan yang masih dapat diterima (*marginal fit*).

4.4 Pengujian Hipotesis Model PLS

Pada PLS, pengujian hipotesis setiap jalur dilakukan dengan metode *bootstrapping* dalam menghasilkan nilai estimasi *standard error* yang digunakan untuk perhitungan *t-statistic*. Selanjutnya, pengujian signifikansi pengaruh setiap jalur dilakukan menggunakan nilai *probability (p-value)* yang dihasilkan dari *t-statistic*.

Berikut adalah gambar *inner model* yang dihasilkan dengan metode *bootstrapping*.

Gambar 4.2 Inner Model PLS



4.4.1 Uji Signifikansi Direct Effect

Uji signifikansi pertama yang akan dilakukan adalah pengujian signifikansi jalur pengaruh langsung atau *direct effect* yang merupakan hipotesis penelitian (H1 hingga H7). Pengaruh langsung atau *direct effect* dikatakan signifikan jika memiliki *p-value* lebih kecil dari 0,05 (tingkat kesalahan (α) 5%) (Hair et al., 2022).

Tabel 4.17 Uji Signifikansi Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

		<i>Path</i> <i>Coefficient</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Value</i>
H1	<i>Proactive Personality</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,614	7,744	0,000
H2	<i>Proactive Personality</i> → <i>Work Engagement</i>	0,600	6,185	0,000
H3	<i>Proactive Personality</i> → <i>Role Breadth Self-Efficacy</i>	0,705	11,605	0,000
H4	<i>Job Satisfaction</i> → <i>Proactive Work Behavior</i>	0,307	3,667	0,000
H5	<i>Work Engagement</i> → <i>Proactive</i> <i>Work Behavior</i>	0,298	2,701	0,004
H6	<i>Role Breadth Self-Efficacy</i> → <i>Proactive Work Behavior</i>	0,331	3,719	0,000
H7	<i>Proactive Personality</i> → <i>Proactive Work Behavior</i>	0,170	2,042	0,021

Hasil uji signifikansi pengaruh langsung atau *direct effect* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Coefficient path* pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Job Satisfaction* sebesar 0,614 dengan *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menyimpulkan bahwa *Proactive Personality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Hasil ini

berarti *Proactive Personality* yang semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan *Job Satisfaction* pada karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat. Berdasarkan hasil ini **H1 diterima**.

2. *Coefficient path* pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Work Engagement* sebesar 0,600 dengan *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menyimpulkan bahwa *Proactive Personality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Hasil ini berarti *Proactive Personality* yang semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan *Work Engagement* pada karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat. Berdasarkan hasil ini **H2 diterima**.
3. *Coefficient path* pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Role Breadth Self-Efficacy* sebesar 0,705 dengan *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menyimpulkan bahwa *Proactive Personality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Role Breadth Self-Efficacy*. Hasil ini berarti *Proactive Personality* yang semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan *Role Breadth Self-Efficacy* pada karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat. Berdasarkan hasil ini **H3 diterima**.
4. *Coefficient path* pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Proactive Work Behavior* sebesar 0,307 dengan *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menyimpulkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Proactive Work Behavior*. Hasil ini

berarti *Job Satisfaction* yang semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan *Proactive Work Behavior* pada karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat. Berdasarkan hasil ini **H4 diterima**.

5. *Coefficient path* pengaruh *Work Engagement* terhadap *Proactive Work Behavior* sebesar 0,298 dengan *p-value* sebesar 0,004 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menyimpulkan bahwa *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Proactive Work Behavior*. Hasil ini berarti *Work Engagement* yang semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan *Proactive Work Behavior* pada karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat. Berdasarkan hasil ini **H5 diterima**.
6. *Coefficient path* pengaruh *Role Breadth Self-Efficacy* terhadap *Proactive Work Behavior* sebesar 0,331 dengan *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menyimpulkan bahwa *Role Breadth Self-Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Proactive Work Behavior*. Hasil ini berarti *Role Breadth Self-Efficacy* yang semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan *Proactive Work Behavior* pada karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat. Berdasarkan hasil ini **H6 diterima**.
7. *Coefficient path* pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Proactive Work Behavior* sebesar 0,170 dengan *p-value* sebesar 0,021 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menyimpulkan bahwa *Proactive Personality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Proactive Work Behavior*.

Hasil ini berarti *Proactive Personality* yang semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan *Proactive Work Behavior* pada karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat. Berdasarkan hasil ini **H7 diterima**.

4.4.2 Uji Signifikansi Indirect Effect

Uji signifikansi selanjutnya adalah pengujian signifikansi jalur pengaruh tidak langsung atau *indirect effect*. Pengaruh tidak langsung atau *indirect effect* dikatakan signifikan jika memiliki *p-value* lebih kecil dari 0,05 (tingkat kesalahan (α) 5%).

Pada *indirect effect*, selain bisa diketahui signifikansi pengaruh tidak langsung atau pengaruh mediasi, juga bisa diketahui sifat mediasinya. Mendeteksi sifat mediasi dapat dilakukan dengan melihat signifikansi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Apabila pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen signifikan dan pengaruh tidak langsungnya melalui variabel mediasi juga signifikan, maka dikatakan *partially mediation* atau *complementary*. Sebaliknya apabila pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen tidak signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui variabel mediasi signifikan, maka dikatakan *fully mediation* atau *perfect mediation* (Baron & Kenny, 1986; Zhao *et al.*, 2010).

Berikut adalah hasil uji signifikansi pengaruh tidak langsung atau *indirect effect*:

Tabel 4.18 Uji Signifikansi Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

	<i>Path</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-</i>
	<i>Coefficient</i>		<i>Value</i>
H8 <i>Proactive Personality</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Proactive</i> <i>Work Behavior</i>	0,188	3,153	0,001
H9 <i>Proactive Personality</i> → <i>Work Engagement</i> → <i>Proactive</i> <i>Work Behavior</i>	0,179	2,849	0,002
H10 <i>Proactive Personality</i> → <i>Role Breadth Self-Efficacy</i> → <i>Proactive Work Behavior</i>	0,233	3,405	0,000

Hasil uji signifikansi pengaruh *Indirect Effect* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Coefficient path* pengaruh *Job Satisfaction* memediasi *Proactive Personality* dan *Proactive Work Behavior* sebesar 0,188 dengan *p-value* sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menyimpulkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan memediasi *Proactive Personality* dan *Proactive Work Behavior*. Berdasarkan hasil ini **H8 diterima**.
2. *Coefficient path* pengaruh *Work Engagement* memediasi *Proactive Personality* dan *Proactive Work Behavior* sebesar 0,179 dengan *p-*

value sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menyimpulkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan memediasi *Proactive Personality* dan *Proactive Work Behavior*. Berdasarkan hasil ini **H9 diterima**.

3. *Coefficient path* pengaruh *Role Breadth Self Efficacy* memediasi *Proactive Personality* dan *Proactive Work Behavior* sebesar 0,233 dengan *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menyimpulkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan memediasi *Proactive Personality* dan *Proactive Work Behavior*. Berdasarkan hasil ini **H10 diterima**.

Tabel 4.18 menunjukkan *coefficient path* pengaruh tidak langsung *Proactive Personality* terhadap *Proactive Work Behavior* melalui *Job Satisfaction*, *Work Engagement* dan *Role Breadth Self-Efficacy* masing-masing sebesar 0,188; 0,179; 0,233, dengan *p-value* ketiganya lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara *Proactive Personality* terhadap *Proactive Work Behavior* pada karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat melalui *Job Satisfaction*, *Work Engagement* dan *Role Breadth Self-Efficacy*.

Dengan kata lain *Job Satisfaction*, *Work Engagement* dan *Role Breadth Self-Efficacy* memediasi atau mengintervening pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Proactive Work Behavior* pada karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat. *Coefficient path* pengaruh tidak langsung

bernilai positif menunjukkan bahwa peningkatan *Proactive Personality* akan meningkatkan secara signifikan *Job Satisfaction*, *Work Engagement* dan *Role Breadth Self-Efficacy*, yang selanjutnya akan meningkatkan secara signifikan *Proactive Work Behavior*.

Diketahui *Job Satisfaction*, *Work Engagement* dan *Role Breadth Self-Efficacy* memediasi pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Proactive Work Behavior* pada karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat dengan sifat mediasi *partially mediation*, artinya *Proactive Personality* bisa berpengaruh secara langsung terhadap *Proactive Work Behavior* maupun secara tidak langsung melalui mediasi *Job Satisfaction*, *Work Engagement* dan *Role Breadth Self-Efficacy*, sehingga jenis mediasinya adalah parsial atau komplementer (saling melengkapi).

Implikasinya, meningkatkan *Proactive Work Behavior* pada karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat bisa hanya dengan mendorong peningkatan *Proactive Personality* yang tinggi, namun apabila *Job Satisfaction*, *Work Engagement* dan *Role Breadth Self-Efficacy* juga ditingkatkan, maka *Proactive Work Behavior* pada karyawan tetap lini staff PT PLN UP3 Surabaya Barat akan semakin meningkat.

4.5 Pembahasan Variabel

4.5.1 *Proactive Personality*

Dari hasil uji olah data statistik, variabel *Proactive Personality* memiliki empat indikator yaitu kemampuan yang luas dan dapat dikendalikan tanpa dipengaruhi orang lain, dapat berjuang mewujudkan ide-

ide beserta solusinya, proaktif dalam mengidentifikasi sesuatu dan mengambil tindakan atas peluang yang didapatkan, dan memberikan pengaruh terhadap lingkungan sekitar.

Keempat indikator tersebut didominasi jawaban terbesar pada indikator kedua yaitu dapat berjuang mewujudkan ide-ide beserta solusinya dengan hasil *mean* sebesar 4,26 . Artinya karyawan tetap lini operasional PT PLN UP3 Surabaya Barat banyak yang berjuang atas ide-ide mereka dan siap atas solusi dari ide yang akan dituangkan.

Terbukti adanya inovasi yang terupdate yang dituangkan yaitu beralihnya listrik pasca bayar menjadi pra bayar, yang sebelumnya listrik menggunakan meteran yang mana pelanggan tidak dapat membudget listriknya sesuai kebutuhan. Namun dengan beralihnya listrik token ini, menjadi transparan antara PT PLN (PERSERO) dengan konsumen dan listrik juga semakin hemat karena daya nya tidak selalu mengalir walaupun listrik tidak digunakan.

4.5.2 Job Satisfaction

Dari hasil uji olah data statistik, variabel *Job Satisfaction* memiliki empat indikator yaitu merasa puas atas gaji yang didapatkan, merasa puas atas promosi yang didapatkan, merasa puas terhadap rekan kerja, dan merasa puas atas support dan apresiasi dari atasan.

Keempat indikator tersebut didominasi jawaban terbesar pada indikator pertama yaitu merasa puas atas gaji yang didapatkan dengan hasil *mean* sebesar 4,11 . Artinya karyawan tetap lini operasional PT PLN UP3

Surabaya Barat sudah terpenuhi sekali atas gaji yang diperoleh selama ini sehingga hal ini yang dapat mendorong mereka untuk bekerja lebih baik dan mencapai *Proactive Work Behavior*.

Dikutip dari edukasi.sindonews.com gaji karyawan operasional PT PLN (PERSERO) start Rp 9.000.000 hingga bisa mencapai Rp 11.000.000 dan dilihat dari masa kerja.

4.5.3 Work Engagement

Dari hasil uji olah data statistik, variabel *Work Engagement* memiliki tiga indikator yaitu tangguh secara mental saat bekerja, bangga kan pekerjaan, dan sulit untuk melepaskan dan meninggalkan diri dari pekerjaan.

Ketiga indikator tersebut didominasi jawaban terbesar pada indikator kedua yaitu bangga akan pekerjaan saat ini dengan hasil *mean* sebesar 4,11. Artinya karyawan tetap lini operasional PT PLN UP3 Surabaya Barat sudah terpenuhi sekali atas gaji yang diperoleh selama ini sehingga hal ini yang dapat mendorong mereka untuk bekerja lebih baik dan mencapai *Proactive Work Behavior*.

4.5.4 Role Breadth Self-Efficacy

Dari hasil uji olah data statistik, variabel *Role Breadth Self-Efficacy* memiliki empat indikator yaitu memiliki kemampuan peran ganda dalam bekerja, memiliki kemampuan mengerjakan pekerjaan diluar jobdesk, memiliki kemampuan melampaui target kerja secara produktif serta inisiatif, dan memiliki keterampilan interpersonal dan integratif.

Keempat indikator tersebut didominasi jawaban terbesar pada indikator pertama yaitu kemampuan peran ganda dalam bekerja dengan hasil *mean* sebesar 4,24 Artinya karyawan tetap lini operasional PT PLN UP3 Surabaya Barat dapat bekerja secara *mutitasking* karena dapat melakukan peran ganda dalam bekerja.

4.5.5 *Proactive Work Behavior*

Dari hasil uji olah data statistik, variabel *Proactive Work Behavior* memiliki tiga indikator yaitu mampu membuat perubahan dan menciptakan kondisi baru di lingkungan kerja, mampu melakukan pekerjaan secara proaktif, dan mampu berinovasi serta bertanggung jawab atas keputusan.

Ketiga indikator tersebut didominasi jawaban terbesar pada indikator kedua yaitu mampu melakukan pekerjaan secara proaktif dengan hasil *mean* sebesar 4,26 Artinya karyawan tetap lini operasional PT PLN UP3 Surabaya Barat dapat konsisten menerapkan sikap proaktif dalam pekerjaannya.

4.6 Pembahasan Antar Variabel

4.6.1 *Proactive Personality* terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil dari penelitian terbukti bahwa *Proactive Personality* memberikan pengaruh terhadap *Job Satisfaction*. Nampak pada diskripsi hasil jawaban responden.

Dari hasil *loading faktor* tertinggi pada variabel *Proactive Personality* yaitu karyawan tetap lini operasional PT PLN UP3 Surabaya Barat dapat berjuang mewujudkan ide-ide beserta solusinya. Hal tersebut dapat

meningkatkan kepuasan kerja karena keberhasilan dalam pengembangan karir dan menimbulkan kepuasan karir terhadap karyawan (Sukmajati, 2020).

Selain dibuktikan hasil skor diskripsi jawaban responden juga terdapat bukti yang menyatakan dari teori *Self-Determination* melalui jurnal (Wang & Lei, 2023). Teori *Self-Determination* mengemukakan bahwa individu cenderung termotivasi untuk memenuhi kebutuhan tersebut dengan mengintegrasikan dirinya ke dalam lingkungan eksternal. Ketika kebutuhan dasar terpenuhi, motivasi internal terstimulasi, motivasi eksternal terinternalisasi, dan perilaku kerja ditentukan oleh diri sendiri dan proaktif.

Kepribadian proaktif merupakan ciri kepribadian yang memungkinkan individu melakukan tindakan positif untuk mempengaruhi lingkungan, dan merupakan faktor penting bagi individu untuk aktif menyelesaikan tugas pekerjaan, menyadari harga diri, dan meningkatkan kepuasan kerja (Syamsudin dkk., 2022).

Hal ini yang menjadikan karyawan tetap lini operasional PT PLN UP3 Surabaya Barat apabila *Proactive Personality* nya semakin tinggi, akan dapat meningkatkan secara signifikan *Job Satisfaction* nya pula.

4.6.2 Pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil dari penelitian terbukti bahwa *Proactive Personality* memberikan pengaruh terhadap *Work Engagement*. Nampak pada diskripsi hasil jawaban responden.

Dari hasil *loading faktor* tertinggi pada variabel *Proactive Personality*

yaitu karyawan tetap lini operasional PT PLN UP3 Surabaya Barat dapat berjuang mewujudkan ide-ide beserta solusinya. Hal tersebut dapat meningkatkan keterlibatan kerja, Dibuktikan dari penelitian Wang & Lie (2023) bahwa *Work Engagement* berkaitan dengan semua jenis pekerjaan yang menantang. Ini menggambarkan kemampuan karyawan untuk membawa kapasitas penuh mereka untuk menyelesaikan masalah, berhubungan dengan orang, dan mengembangkan layanan inovatif manajemen yang membuat perbedaan juga tanggapan karyawan terhadap kebijakan, praktik, dan struktur organisasi memengaruhi potensi mereka untuk mengalami keterikatan.

Dalam pendekatan disposisional, keterlibatan dalam pekerjaan dipandang tergantung pada kepribadian individu. Pengaruh yang diberikan oleh beberapa karakteristik pribadi yang stabil akan memastikan individu memiliki sikap kerja yang berbeda. Kepribadian proaktif sebagai sebuah disposisi dalam mengambil inisiatif pribadi untuk mempengaruhi lingkungan seseorang, seseorang yang proaktif sebagai orang-orang yang biasanya melibatkan diri dalam tindakan yang berdampak terhadap diri mereka sendiri dan juga terhadap lingkungan mereka (Syamsudin dkk., 2022).

Oleh karena itu, karyawan dengan kepribadian proaktif selalu berfokus pada masa depan, sadar serta berorientasi pada perubahan (Aryaningtyas & Suharti, 2013).

Berdasarkan pemaparan di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kepribadian proaktif menyiratkan kesediaan untuk terlibat dan

mengambil inisiatif untuk mengidentifikasi dan memberikan kontribusi pada berbagai kegiatan dan situasi, apabila tingkat kepribadian proaktif semakin tinggi, maka kesediaan untuk terlibat di dalam pekerjaan akan semakin tinggi pula, dan hal tersebutlah yang sama hal nya dilakukan oleh karyawan tetap lini operasional PT PLN UP3 Surabaya Barat.

4.6.3 Pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Role Breadth Self Efficacy*

Berdasarkan hasil dari penelitian terbukti bahwa *Proactive Personality* memberikan pengaruh terhadap *Role Breadth Self-Efficacy*. Nampak pada diskripsi hasil jawaban responden.

Dari hasil *loading faktor* tertinggi pada variabel *Proactive Personality* yaitu karyawan tetap lini operasional PT PLN UP3 Surabaya Barat dapat berjuang mewujudkan ide-ide beserta solusinya. Hal ini dibuktikan bahwa, *Proactive Personality* merupakan karakter yang dapat memulai dan bertindak, dengan kata lain memiliki gaya pengambilan peran yang lebih fleksibel. Ia juga memiliki dorongan yang kuat untuk berubah, yang sebanding dengan penguasaan atau kendali (Syamsudin dkk., 2022).

Selain itu, *Role Breadth Self-Efficacy* merupakan seseorang yang memiliki kepercayaan bahwa mereka mampu melakukan peran yang lebih besar di tempat kerja (Parker, 1998). Gagasan ini, selain sebagai sumber motivasi, juga harus dipengaruhi oleh bakat yang dimiliki seseorang (Parker et al., 2006). Misalnya, kemampuan untuk memiliki orientasi peran dan kontrol yang lebih mudah beradaptasi.

Proactive Personality terhubung secara substansial dengan *Role Breadth Self-Efficacy*. Ketika karyawan tetap lini operasional PT PLN UP3 Surabaya Barat dengan *Proactive Personality* merasa mereka dapat memulai sebuah organisasi secara efektif, mereka akan lebih cenderung untuk melakukannya.

4.6.4 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Proactive Work Behavior*

Berdasarkan hasil dari penelitian terbukti bahwa *Job Satisfaction* memberikan pengaruh terhadap *Proactive Work Behavior*. Nampak pada diskripsi hasil jawaban responden.

Dari hasil *loading faktor* tertinggi pada variabel *Job Satisfaction* yaitu karyawan tetap lini operasional PT PLN UP3 Surabaya Barat merasa puas atas gaji yang didapatkan. Hal ini divalidasi dari jurnal (Syamsudin dkk., 2022) yang menjelaskan *Job Satisfaction* adalah sumber daya yang memungkinkan seseorang untuk melanjutkan upaya yang diperlukan untuk mempertahankan tindakan proaktif. Secara khusus, melalui penetapan tujuan dan pencapaian yang proaktif, seseorang cenderung untuk mencapainya apabila kebutuhan mereka ketika mereka puas dengan pekerjaannya terpenuhi (Weigelt et al., 2019).

Hal ini yang akan dilakukan karyawan tetap lini operasional UP3 Surabaya Barat dalam penerapannya dalam membangun *Proactive Work Behavior* dengan baik apabila kepuasan kerja dari karyawan terpenuhi baik dari segi gaji, *team work*, support, dan afirmasi nya tercapai

4.6.5 Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Proactive Work Behavior*

Berdasarkan hasil dari penelitian terbukti bahwa *Work Engagement* memberikan pengaruh terhadap *Proactive Work Behavior*. Nampak pada diskripsi hasil jawaban responden.

Dari hasil *loading faktor* tertinggi pada variabel *Work Engagement* yaitu karyawan tetap lini operasional PT PLN UP3 Surabaya yaitu bangga akan pekerjaan saat ini. Hal ini divalidasi karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi mengambil inisiatif setiap hari dalam pekerjaannya dapat mempengaruhi lingkungan pekerjaannya (Syamsudin dkk., 2022).

Work engagement juga merupakan sebuah perasaan yang bersifat positif, yang berkaitan dengan perilaku dalam pekerjaan yang meliputi pikiran yang berhubungan dengan keadaan psikologis ditandai dengan adanya *vigor*, *dedication*, *absorption* dan merupakan keadaan yang terkait kepuasan dan memenuhi kebutuhan pengembangan dalam suatu pekerjaan. *Vigor* ditandai dengan tingkat energi yang tinggi dan kemampuan memulihkan kekuatan fisik dan mental dengan cepat saat bekerja, niat untuk berusaha dalam pekerjaan dan ketekunan bahkan ketika menghadapi kesulitan. *Dedication* mengacu pada tingkat keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan, dengan rasa penting, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan. *Absorption* digambarkan dengan konsentrasi penuh dan pencelupan dalam pekerjaan seseorang (Hakanen dkk., 2021).

Dari penelitian tersebut ditemukan bahwa Divalidasi juga dari jurnal Mohsin (2019) yang menemukan adanya pengaruh antara *Work Engagement* dengan *Proactive Work Behavior*. Kebanggaan dari karyawan

tetap lini operasional PT PLN UP3 Surabaya Barat membangun *Proactive Work Behavior* yang tinggi.

4.6.6 Pengaruh *Role Breadth Self-Efficacy* terhadap *Proactive Work Behavior*

Dari hasil *loading faktor* tertinggi pada variabel *Role Breadth Self-Efficacy* yaitu karyawan tetap lini operasional PT PLN UP3 Surabaya yaitu memiliki kemampuan peran ganda dalam bekerja.

Berdasarkan hasil dari penelitian terbukti bahwa *Role Breadth Self-Efficacy* memberikan pengaruh terhadap *Proactive Work Behavior*. Nampak pada diskripsi hasil jawaban responden.

Secara terminologis, *Role Breadth Self-Efficacy* memperhatikan sejauh mana orang merasa yakin bahwasanya mereka dapat menjalankan peran yang lebih luas serta lebih proaktif, di luar persyaratan teknis yang ditentukan secara tradisional Peariasamy dkk (2020). Menurut Warner & Schwarzer (2020), organisasi mengalihkan tanggung jawabnya ke bawah dan membutuhkan karyawan proaktif yang bersedia untuk melampaui persyaratan tugas yang sempit dan mengambil inisiatif.

Perilaku *Proactive Work Behavior* ini meliputi inovasi, tanggung jawab, menghindari masalah dan berbicara. Perilaku kerja *Proactive* berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan di tempat kerja, sehingga faktor-faktor yang mendorongnya harus diidentifikasi (Juliati, 2021). Tujuan perilaku kerja proaktif adalah untuk mengambil tanggung jawab dan membawa perubahan di tempat kerja (Y.

Zhang dkk., 2023).

Sejalan dengan hal tersebutlah karyawan PT PLN UP3 Surabaya Barat yakin akan kemampuannya yang dapat memiliki kemampuan peran ganda dalam bekerja untuk mencapai *Proactive Work Behavior*.

4.6.7 Pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Proactive Work Behavior*

Dari hasil *loading faktor* tertinggi pada variabel *Proactive Personality* yaitu karyawan tetap lini operasional PT PLN UP3 Surabaya Barat dapat berjuang mewujudkan ide-ide beserta solusinya.

Berdasarkan hasil dari penelitian terbukti bahwa *Proactive Personality* memberikan pengaruh terhadap *Proactive Work Behavior*. Nampak pada diskripsi hasil jawaban responden. Divalidasi oleh Rosadi (2023), Karyawan yang proaktif mampu menyelesaikan tugasnya sendiri dan menunjukkan etos kerja yang termotivasi. Alhasil, kemampuan pegawai dalam mengelola prestasi kerja dan pengalaman kerja menjadi sangat berguna melalui *Proactive Work Behavior*.

McCormick dkk. (2019) yang menyatakan adanya *Proactive Work Behavior* juga akan mendorong karyawan melakukan pekerjaan lebih baik dan lebih efektif sehingga tercipta peningkatan efektivitas organisasi.

Sejalan dengan karyawan tetap lini operasional PT PLN UP3 Surabaya Barat yang berusaha berjuang menuangkan ide-idenya dan siap atas solusinya dapat mencapai *Proactive Work Behavior* dengan baik.

4.6.8 Pengaruh *Job Satisfaction* Memediasi *Proactive Personality* dan *Proactive Work Behavior*

Berdasarkan hasil dari penelitian terbukti bahwa *Job Satisfaction* memediasi terhadap *Proactive Personality* dan *Proactive Work Behavior*. Nampak pada hasil uji analisis.

Hal ini di dukung dari jurnal Chen, Lam, & Zhong (2023) menyimpulkan dalam penelitian mereka bahwa *job satisfaction* memainkan peran mediasi yang kuat dalam hubungan antara *proactive personality* dan *proactive work behavior*, menunjukkan bahwa individu dengan *proactive personality* cenderung memiliki tingkat *job satisfaction* yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan *proactive work behavior*.

Misra dan Srivastava (2023) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa *Job Satisfaction* secara signifikan memediasi hubungan antara *Proactive Personality* dan *Proactive Work Behavior*. Mereka mengamati bahwa seseorang dengan kepribadian proaktif cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya, yang kemudian mendorong mereka untuk lebih proaktif dalam tugas-tugas mereka.

Dari hasil analisis serta dukungan jurnal yang menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* memediasi hubungan antara *Proactive Personality* dan *Proactive Work Behavior*. Ini berarti bahwa karyawan PT PLN UP3 Surabaya Barat dengan kepribadian proaktif cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan perilaku kerja proaktif mereka. Temuan ini sejalan dengan teori motivasi

dan literatur sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai pendorong bagi perilaku proaktif di tempat kerja.

4.6.9 Pengaruh *Work Engagement* Memediasi *Proactive Personality* dan *Proactive Work Behavior*

Berdasarkan hasil dari penelitian terbukti bahwa *Work Engagement* memediasi terhadap *Proactive Personality* dan *Proactive Work Behavior*. Nampak pada hasil uji analisis.

Penelitian telah menunjukkan bahwa individu dengan kepribadian proaktif cenderung memiliki tingkat work engagement yang lebih tinggi. Work engagement, pada gilirannya, mendorong individu untuk berperilaku lebih proaktif di tempat kerja.

Dibuktikan oleh jurnal Xanthopoulou, Bakker, dan Fischbach (2022) menemukan bahwa keterlibatan kerja (work engagement) berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara kepribadian proaktif dan perilaku kerja proaktif. Mereka mencatat bahwa individu dengan kepribadian proaktif cenderung memiliki tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi, yang kemudian mendorong mereka untuk berperilaku lebih proaktif di tempat kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja adalah mekanisme kunci yang memungkinkan kepribadian proaktif mempengaruhi perilaku kerja proaktif secara positif (Bakker, Tims, dan Derks, 2020).

Pada jurnal Llorens, dan Schaufeli (2020) menegaskan pentingnya work engagement sebagai mediator antara kepribadian proaktif dan perilaku kerja proaktif, menyarankan bahwa meningkatkan keterlibatan

kerja dapat membantu memanfaatkan potensi penuh dari karyawan proaktif.

Hal ini berarti bahwa karyawan PT PLN UP3 Surabaya Barat dengan kepribadian proaktif yang tinggi cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, yang kemudian mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku kerja proaktif. Ini berarti bahwa perusahaan yang dapat meningkatkan work engagement melalui sumber daya kerja yang memadai, dukungan sosial, dan pengembangan keterampilan, akan lebih mampu memanfaatkan potensi penuh dari karyawan proaktif untuk meningkatkan kinerja dan inovasi.

4.6.10 Pengaruh *Role Breadth Self Efficacy* Memediasi *Proactive Personality* dan *Proactive Work Behavior*

Berdasarkan hasil dari penelitian terbukti bahwa *Role Breadthh Self-Efficacy* memediasi terhadap *Proactive Personality* dan *Proactive Work Behavior*. Nampak pada hasil uji analisis.

Role Breadthh Self-Efficacy ditemukan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara *Proactive Personality* dan *Proactive Work Behavior*. Individu dengan kepribadian proaktif cenderung memiliki *Role Breadthh Self-Efficacy* yang lebih tinggi, berarti mereka lebih percaya diri dalam kemampuan mereka untuk menjalankan berbagai tugas yang luas dan kompleks. Keyakinan ini memperkuat kecenderungan mereka untuk terlibat dalam perilaku kerja proaktif. Studi oleh Parker et al. (2018) mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa RBSE meningkatkan

keyakinan individu dalam kemampuan mereka untuk mengelola berbagai peran di tempat kerja, yang pada gilirannya mendorong perilaku proaktif (Parker et al., 2018).

Penelitian oleh Strauss, Griffin, dan Parker (2021) mendukung peran mediasi *Role Breadth Self-Efficacy* dalam hubungan ini, bahwa *Role Breadth Self-Efficacy* memperkuat hubungan antara kepribadian proaktif dan perilaku kerja proaktif dengan meningkatkan keyakinan individu dalam kemampuan mereka untuk mengambil inisiatif dan menjalankan berbagai peran di tempat kerja (Strauss et al., 2021).

Penelitian ini menyoroti pentingnya *Role Breadth Self-Efficacy* dalam memediasi hubungan antara kepribadian proaktif dan perilaku kerja proaktif. Dengan memahami mekanisme ini, PT PLN UP3 Surabaya Barat dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk mendorong perilaku kerja proaktif di kalangan karyawan tetap lini operasional. *Role Breadth Self-Efficacy* tidak hanya memperkuat keyakinan individu dalam kemampuan karyawan untuk menangani berbagai tugas, tetapi juga memainkan peran penting dalam mengubah kepribadian proaktif menjadi perilaku kerja proaktif yang nyata.

