Jurnal Siber Multi Disiplin (JSMD)
E-ISSN: 2987-0380
P-ISSN: 2987-0402
+62 822 1012 3600 https://research.e-siber.org siberpublisher.info@gmail.com
DOI: https://doi.org/10.38035/jsmd.v4i2
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Dukungan Pimpinan, Iklim Organisasi, dan Perilaku Kerja Proaktif sebagai Prediktor Efektivitas Kerja: Kajian Literatur Sumber Daya Manusia

Anton Juliansyah[1], Hendrian Hendrian[2], Hapzi Ali[3]
[1]Universitas Terbuka, UPBJJ-UT Jambi, Jambi, Indonesia, antons2ut2024@gmail.com
[2]Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, ian@ecampus.ut.ac.id
[3]Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, hapzi.ali@gmail.com

Corresponding Author: antons2ut2024@gmail.com[1]

Abstract: *Employee work performance is a primary determinant of organizational success, particularly in the public sector, which is expected to provide optimal services to the community. The literature indicates that leadership support, organizational climate, and proactive work behavior contribute to work effectiveness. However, most studies treat proactive work behavior as a mediating variable and examine these three factors separately, failing to show how they function simultaneously as parallel predictors. This article conceptually examines and analyzes the roles of leadership support, organizational climate, and proactive work behavior as predictors of work effectiveness through a literature review based on a library study of reputable journal articles. The synthesis results show that all three variables are consistently positively related to work effectiveness, whether through social exchange mechanisms, psychological safety, or individual initiative. This article's novelty lies in repositioning proactive work behavior from a mediating variable to a direct predictor, on par with leadership support and organizational climate. This yields a more comprehensive conceptual framework and three theoretical propositions to guide future empirical research, particularly in public sector organizations.*

Keywords: *Leadership Support, Organizational Climate, Proactive Work Behavior, Work Effectiveness.*

Abstrak: Efektivitas kerja pegawai merupakan penentu utama keberhasilan organisasi, khususnya pada sektor publik yang dituntut untuk memberikan pelayanan optimal kepada masyarakat. Literatur menunjukkan bahwa dukungan pimpinan, iklim organisasi, dan perilaku kerja proaktif berkontribusi terhadap efektivitas kerja, namun sebagian besar kajian menempatkan perilaku kerja proaktif sebagai variabel mediasi dan menguji ketiga faktor tersebut secara terpisah, sehingga belum tergambar bagaimana ketiganya berperan secara simultan sebagai prediktor sejajar. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis secara konseptual peran dukungan pimpinan, iklim organisasi, dan perilaku kerja proaktif sebagai prediktor efektivitas kerja melalui pendekatan tinjauan literatur (*literature review*) berbasis studi kepustakaan terhadap artikel jurnal bereputasi. Hasil sintesis menunjukkan bahwa ketiga variabel secara konsisten berhubungan positif dengan efektivitas kerja, baik melalui mekanisme pertukaran sosial, keamanan psikologis, maupun inisiatif individu.

Kebaruan (*novelty*) artikel ini terletak pada *repositioning* perilaku kerja proaktif dari variabel mediasi menjadi prediktor langsung yang sejajar dengan dukungan pimpinan dan iklim organisasi, sehingga menghasilkan kerangka konseptual dan tiga proposisi teoritis yang lebih komprehensif sebagai dasar pengembangan penelitian empiris selanjutnya, khususnya pada organisasi sektor publik.

Kata Kunci: Dukungan Pimpinan, Iklim Organisasi, Perilaku Kerja Proaktif, Efektivitas Kerja.

PENDAHULUAN

Efektivitas kerja pegawai merupakan indikator penting keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, karena pencapaian sasaran organisasi pada dasarnya ditentukan oleh sejauh mana setiap individu di dalamnya mampu menyelesaikan tugas sesuai standar kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang telah ditetapkan (Hasibuan, 2016; Steers, 2017). Pada organisasi sektor publik, termasuk dinas-dinas pemerintah daerah yang mengemban fungsi pelayanan dan pemberdayaan ekonomi masyarakat, tuntutan terhadap efektivitas kerja semakin besar karena kinerja pegawai berhubungan langsung dengan kepercayaan publik dan keberhasilan program pembangunan daerah (Sedarmayanti, 2019). Literatur manajemen sumber daya manusia secara konsisten menunjukkan bahwa efektivitas kerja dipengaruhi oleh kombinasi faktor individu, faktor pekerjaan, dan faktor kontekstual organisasi, di antaranya dukungan pimpinan, iklim organisasi, dan perilaku kerja proaktif pegawai itu sendiri (Robbins & Judge, 2019; Steers, 2017). Ketiga faktor tersebut secara konseptual saling berkaitan dan diyakini berkontribusi bersama terhadap tingkat efektivitas kerja pegawai, sehingga penting untuk ditelaah secara lebih sistematis melalui kajian literatur.

Secara konseptual, mayoritas literatur justru menempatkan perilaku kerja proaktif dalam posisi ganda yang tidak konsisten. Sebagian kajian memperlakukannya sebagai variabel anteseden yang dipengaruhi oleh dukungan pimpinan dan iklim organisasi (Cai et al., 2019; Nastiti & Pratama, 2021; Gupron & Yandi, 2024), sementara kajian lain justru memposisikannya sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh faktor kontekstual terhadap hasil kerja (Gunawan & Widodo, 2024; Setiadi & Widodo, 2024). Ketidakseragaman posisi konseptual ini menimbulkan kekaburan mengenai apakah perilaku kerja proaktif lebih tepat dipahami sebagai konsekuensi dari kondisi organisasi, ataukah sebagai prediktor independen yang berdiri sejajar dengan dukungan pimpinan dan iklim organisasi dalam menjelaskan efektivitas kerja. Model *Proactive Motivation* yang dikemukakan Parker et al. (2010) sendiri menegaskan bahwa perilaku proaktif muncul dari interaksi antara kemampuan (*can do*), alasan (*reason to*), dan dorongan (*energized to*), yang menunjukkan bahwa perilaku ini dapat dipandang memiliki kekuatan prediktif tersendiri terhadap hasil kerja, bukan semata-mata berfungsi sebagai saluran pengaruh variabel lain.

Kesenjangan empiris yang lebih eksplisit tampak dari kecenderungan penelitian menguji pengaruh dukungan pimpinan maupun iklim organisasi terhadap efektivitas kerja secara terpisah dan parsial. Kurtessis et al. (2017) melalui meta-analisis menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi, termasuk dukungan yang bersumber dari pimpinan, berhubungan positif dengan berbagai sikap dan hasil kerja pegawai, namun kajian tersebut tidak menyertakan perilaku kerja proaktif sebagai prediktor yang berdiri sendiri (Havidz & Yandi, 2020; Yandi et al., 2024). Demikian pula, Adiningsih et al. (2024) dan Anisa dan Yanti (2024) menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja karyawan, sedangkan Alamsyah et al. (2025) menegaskan temuan serupa pada konteks lembaga kejaksaan. Meskipun demikian, ketiga penelitian tersebut menempatkan iklim organisasi sebagai satu-satunya atau salah satu dari dua prediktor tanpa menyertakan dukungan pimpinan dan perilaku kerja proaktif

secara bersamaan dalam satu model prediktif yang sama, sehingga belum tergambar secara utuh bagaimana ketiganya berkontribusi secara simultan.

Kesenjangan lain tampak secara implisit dari fokus variabel hasil (*outcome*) yang digunakan dalam penelitian mengenai perilaku kerja proaktif. Tornau dan Frese (2013) melalui meta-analisis menunjukkan bahwa berbagai bentuk proaktivitas berhubungan positif dengan kinerja, dan temuan terbaru Xu et al. (2026) melalui meta-analisis terhadap 308 studi turut menegaskan peran kondisi motivasional dalam mendorong munculnya perilaku tersebut. Namun demikian, hampir seluruh kajian ini masih menjadikan kinerja tugas (*task performance*) secara umum sebagai variabel hasil (Setiadi & Widodo, 2024), bukan efektivitas kerja yang cakupan dimensinya lebih luas, meliputi kualitas, kuantitas, dan pemanfaatan waktu kerja (Hasibuan, 2016). Selain itu, sebagian besar bukti empiris mengenai hubungan iklim organisasi dan dukungan pimpinan dengan perilaku proaktif berasal dari konteks organisasi swasta atau institusi di luar Indonesia (Caniëls & Baaten, 2019; Li et al., 2023), sehingga penerapannya pada instansi pemerintah daerah, khususnya dinas yang membidangi koperasi, UMKM, perindustrian, dan perdagangan, masih memerlukan penelaahan konseptual tersendiri mengingat karakteristik birokrasi dan tuntutan pelayanan publik yang berbeda dari sektor swasta (Sedarmayanti, 2019).

Berdasarkan rangkaian kesenjangan tersebut, keunikan artikel ini terletak pada upaya mengintegrasikan dukungan pimpinan, iklim organisasi, dan perilaku kerja proaktif sebagai tiga prediktor yang sejajar terhadap efektivitas kerja dalam satu kerangka konseptual tunggal, alih-alih memposisikan perilaku kerja proaktif semata-mata sebagai variabel mediasi seperti pada kebanyakan kajian terdahulu (Cai et al., 2019; Gunawan & Widodo, 2024). Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Parker et al. (2019) bahwa dampak proaktivitas terhadap hasil kerja sangat dipengaruhi oleh konteks sosial dan situasional tempat perilaku tersebut muncul, sehingga menempatkannya sejajar dengan faktor kontekstual organisasi memberikan pemahaman yang lebih utuh mengenai determinan efektivitas kerja. Dengan demikian, artikel kajian literatur ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis berupa proposisi konseptual yang lebih komprehensif mengenai peran gabungan faktor kepemimpinan, iklim organisasi, dan perilaku individu terhadap pencapaian efektivitas kerja pegawai, khususnya pada organisasi sektor publik.

Berdasarkan uraian latar belakang, kesenjangan konseptual dan empiris, serta keunikan yang telah dipaparkan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis secara konseptual peran dukungan pimpinan, iklim organisasi, dan perilaku kerja proaktif sebagai prediktor efektivitas kerja pegawai melalui pendekatan tinjauan literatur (*literature review*), serta merumuskan proposisi teoritis yang dapat menjadi dasar pengembangan model penelitian empiris selanjutnya, khususnya pada konteks organisasi sektor publik.

METODE

Artikel ini disusun menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi kepustakaan (*library research*), yaitu suatu metode yang bertujuan mengkaji, menelaah, dan mensintesiskan konsep maupun temuan dari berbagai sumber pustaka untuk membangun pemahaman teoritis yang lebih komprehensif mengenai suatu fenomena (Sugiyono, 2019). Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang bertumpu pada pengujian hipotesis secara statistik terhadap data lapangan, artikel ini tidak dimaksudkan untuk menguji hubungan kausal secara empiris, melainkan untuk mengembangkan proposisi konseptual mengenai peran dukungan pimpinan, iklim organisasi, dan perilaku kerja proaktif sebagai prediktor efektivitas kerja, berdasarkan sintesis teori dan bukti empiris yang telah dipublikasikan sebelumnya (Snyder, 2019). Pendekatan ini dipilih karena tujuan artikel adalah pengembangan wawasan teoritis (*theory development*), bukan verifikasi model dalam konteks organisasi tertentu.

Data yang digunakan dalam kajian ini seluruhnya bersumber dari data sekunder, yaitu artikel jurnal ilmiah nasional maupun internasional, buku teks bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, serta hasil meta-analisis yang relevan dengan topik dukungan pimpinan, iklim organisasi, perilaku kerja proaktif, dan efektivitas kerja (Ferdinand, 2016). Kriteria inklusi yang digunakan dalam pemilihan literatur meliputi: 1) artikel diterbitkan pada jurnal yang terindeks bereputasi (Scopus, atau SINTA untuk publikasi nasional); 2) memiliki keterkaitan langsung dengan salah satu atau lebih dari empat konstruk utama dalam artikel ini; 3) diutamakan terbitan sepuluh tahun terakhir, meskipun beberapa rujukan teori dasar (*seminal work*) yang masih relevan tetap disertakan untuk menjaga kedalaman landasan konseptual. Sebaliknya, sumber yang tidak melalui proses tinjauan sejawat (*peer review*) atau tidak memiliki keterkaitan tematik yang jelas dikeluarkan dari kajian ini.

Proses penelusuran literatur dilakukan secara sistematis dengan menggunakan basis data akademik seperti Google Scholar, ScienceDirect, dan Scopus, serta portal jurnal nasional terindeks SINTA. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian meliputi kombinasi istilah "leadership support", "organizational climate", "proactive work behavior", dan "work effectiveness", baik dalam bahasa Inggris maupun padanannya dalam bahasa Indonesia. Tahapan penelusuran ini merujuk pada prinsip penyusunan tinjauan literatur yang sistematis, yang menekankan pentingnya kejelasan strategi pencarian dan kriteria pemilihan artikel agar proses sintesis dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis (Tranfield et al., 2003). Artikel-artikel yang telah terkumpul kemudian disaring berdasarkan judul, abstrak, dan relevansi isi terhadap keempat variabel penelitian sebelum ditelaah secara menyeluruh.

Teknik analisis data dalam kajian ini menggunakan analisis tematik dan sintesis konseptual (*conceptual synthesis*), yaitu proses mengidentifikasi pola, keterkaitan, serta kesenjangan antar temuan dari berbagai sumber literatur untuk kemudian dirumuskan menjadi kerangka pemikiran dan proposisi teoritis yang koheren (Webster & Watson, 2002). Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu: 1) reduksi literatur dengan mengelompokkan temuan berdasarkan hubungan antar variabel (dukungan pimpinan terhadap efektivitas kerja, iklim organisasi terhadap efektivitas kerja, dan perilaku kerja proaktif terhadap efektivitas kerja); 2) pemetaan konsep (*concept mapping*) untuk menggambarkan keterkaitan logis antar variabel berdasarkan teori yang mendasarinya; dan 3) perumusan proposisi konseptual sebagai kesimpulan sintesis yang dapat dijadikan dasar pengembangan hipotesis pada penelitian empiris selanjutnya. Dengan tahapan tersebut, kajian ini diharapkan menghasilkan pemahaman yang sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis mengenai hubungan antara dukungan pimpinan, iklim organisasi, dan perilaku kerja proaktif terhadap efektivitas kerja pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Sintesis Konsep per Variabel

Berdasarkan penelusuran terhadap berbagai literatur mengenai dukungan pimpinan, iklim organisasi, perilaku kerja proaktif, dan efektivitas kerja, diperoleh sintesis definisi inti dan dimensi utama dari masing-masing konstruk sebagaimana dirangkum pada Tabel 1.

Tabel 1. Sintesis Konsep Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Dimensi Utama	Sumber
Dukungan Pimpinan (X_1)	Sejauh mana pimpinan memberikan perhatian, bantuan, umpan balik, dan penghargaan kepada bawahan sehingga mampu bekerja secara optimal.	Partisipatif, Penghargaan, Motivator	Chia & Sharon (2013); Park et al. (2018)
Iklim Organisasi (X_2)	Persepsi bersama anggota organisasi terhadap kebijakan, praktik, dan prosedur yang	Keterlibatan, Konsistensi, Adaptabilitas, Misi	Schneider et al. (2017); Denison et al. (2018)

Variabel	Definisi	Dimensi Utama	Sumber
	menandakan apa yang dihargai dan diharapkan organisasi.		
Perilaku Kerja Proaktif (X_3)	Tindakan mandiri, antisipatif, dan berorientasi perubahan yang diambil pegawai untuk memperbaiki situasi kerja saat ini.	Proaktif Tugas, Inisiatif Pribadi	Parker et al. (2010); Crant (2000)
Efektivitas Kerja (Y)	Tingkat keberhasilan pegawai menyelesaikan tugas sesuai standar kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang ditetapkan organisasi.	Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Pemanfaatan Waktu	Hasibuan (2016); Steers (2017)

Pemetaan Hasil Studi Terdahulu

Untuk memperkuat dasar empiris kerangka konseptual, dilakukan pemetaan terhadap sepuluh studi terdahulu yang relevan dengan ketiga hubungan yang dikaji, yaitu dukungan pimpinan terhadap efektivitas kerja, iklim organisasi terhadap efektivitas kerja, dan perilaku kerja proaktif terhadap efektivitas kerja, sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Hubungan yang Diuji	Temuan Utama	Konteks
1	Kurtessis et al. (2017)	Dukungan Pimpinan/Organisasi terhadap Sikap & Hasil Kerja	Meta-analisis menunjukkan hubungan positif dan signifikan.	Lintas sektor (meta-analisis)
2	Bakr et al. (2019)	Dukungan Pimpinan terhadap Kepuasan & Kinerja	Positif signifikan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja institusi.	Perguruan tinggi, Arab Saudi
3	Rachman & Sulistyo (2023)	Dukungan Pimpinan terhadap Kinerja SDM	Pengaruh positif langsung, dimediasi motivasi intrinsik.	Perusahaan, Indonesia
4	Adiningsih et al. (2024)	Iklim Organisasi terhadap Efektivitas Kerja	Positif dan signifikan.	Karyawan swasta, Bekasi
5	Anisa & Yanti (2024)	Iklim Organisasi terhadap Efektivitas Kerja	Positif dan signifikan.	Dinas Pertanian, Kab. Agam
6	Alamsyah et al. (2025)	Iklim Organisasi terhadap Efektivitas Kerja	Positif dan signifikan.	Kejaksaan Tinggi Maluku Utara
7	Patterson et al. (2005)	Iklim Organisasi terhadap Produktivitas	Berkaitan positif dengan produktivitas dan inovasi.	Lintas organisasi, Inggris
8	Tornau & Frese (2013)	Perilaku Kerja Proaktif terhadap Kinerja	Meta-analisis: hubungan positif dan konsisten.	Lintas studi (meta-analisis)
9	Gunawan & Widodo (2024)	Perilaku Kerja Proaktif terhadap Efektivitas Kerja	Pengaruh langsung positif, lebih kuat dibanding spiritualitas & kepemimpinan etis.	Perusahaan swasta, Indonesia
10	Wibawanti (2024)	Perilaku Kerja Proaktif terhadap Efektivitas Kerja	Memediasi pengaruh grit; pengaruh langsung positif terhadap efektivitas kerja.	Karyawan, Indonesia

Secara umum, pemetaan pada Tabel 2 menunjukkan bahwa hubungan antara masing-masing prediktor dengan efektivitas kerja maupun kinerja pegawai secara konsisten ditemukan positif dan signifikan di berbagai konteks organisasi, baik pada sektor publik maupun swasta, serta pada level analisis individual maupun meta-analisis lintas studi (Kurtessis et al., 2017; Tornau & Frese, 2013).

Kerangka Konseptual

Berdasarkan sintesis konsep dan pemetaan studi terdahulu tersebut, kerangka konseptual dalam artikel ini disusun dengan menempatkan dukungan pimpinan, iklim organisasi, dan

perilaku kerja proaktif sebagai tiga variabel prediktor (eksogen) yang secara langsung dan sejajar memengaruhi efektivitas kerja (variabel endogen), tanpa memosisikan salah satu di antaranya sebagai variabel mediasi. Susunan hubungan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Konseptual

Ketiga jalur pengaruh langsung tersebut mencerminkan tiga sumber determinan efektivitas kerja yang berbeda sifatnya, yaitu faktor kepemimpinan (dukungan pimpinan), faktor lingkungan psikologis organisasi (iklim organisasi), dan faktor perilaku individu (perilaku kerja proaktif), yang secara bersama-sama diduga berkontribusi terhadap pencapaian efektivitas kerja pegawai (Parker et al., 2019; Robbins & Judge, 2019).

Proposisi Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, kajian ini merumuskan tiga proposisi teoritis sebagai berikut:

P1: Dukungan pimpinan diduga berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja pegawai, karena dukungan yang diberikan pimpinan berupa perhatian, umpan balik, dan penghargaan menumbuhkan kewajiban timbal balik pegawai untuk bekerja lebih efektif (Cropanzano & Mitchell, 2005; Kurtessis et al., 2017).

P2: Iklim organisasi diduga berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja pegawai, karena persepsi terhadap lingkungan kerja yang kondusif, adil, dan suportif meningkatkan komitmen serta kejelasan peran pegawai dalam bekerja (Schneider et al., 2017; Patterson et al., 2005).

P3: Perilaku kerja proaktif diduga berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja pegawai, karena inisiatif, antisipasi masalah, dan upaya perbaikan yang dilakukan pegawai secara mandiri berkontribusi langsung terhadap kualitas dan ketepatan hasil kerja (Crant, 2000; Tornau & Frese, 2013).

Discussion

Dukungan Pimpinan Sebagai Prediktor Efektivitas Kerja

Hubungan antara dukungan pimpinan dan efektivitas kerja dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial (social exchange theory), yang menyatakan bahwa ketika pegawai menerima perhatian, bantuan, dan penghargaan dari pimpinan, mereka akan terdorong untuk membalasnya dengan kinerja dan usaha kerja yang lebih baik (Cropanzano & Mitchell, 2005). Temuan Bakr et al. (2019) memperkuat argumen ini dengan menunjukkan bahwa dukungan pimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada

kinerja institusi, sementara Rachman dan Sulistyo (2023) menemukan pengaruh langsung dukungan supervisor terhadap kinerja SDM yang dimediasi oleh motivasi intrinsik. Konsistensi temuan ini juga didukung oleh meta-analisis Slemp et al. (2018) mengenai dukungan otonomi pimpinan (leader autonomy support) yang berkorelasi kuat dengan motivasi dan perilaku kerja positif. Meskipun demikian, sebagian besar studi tersebut masih menguji dukungan pimpinan secara terpisah dari faktor kontekstual maupun perilaku lain, sehingga kekuatan relatifnya dibandingkan prediktor lain belum banyak diketahui.

Iklim Organisasi Sebagai Prediktor Efektivitas Kerja

Iklim organisasi memengaruhi efektivitas kerja melalui mekanisme psikologis, seperti terciptanya rasa aman secara interpersonal (psychological safety) yang memungkinkan pegawai bekerja secara optimal tanpa rasa takut terhadap risiko kegagalan (Edmondson & Bransby, 2023). Schneider et al. (2017) dan Denison et al. (2018) menegaskan bahwa iklim organisasi merupakan persepsi bersama terhadap kebijakan dan praktik organisasi yang menjadi sinyal mengenai perilaku kerja yang diharapkan. Dengan demikian, iklim yang kondusif akan mendorong pegawai bekerja lebih efektif. Bukti empiris dari Adiningsih et al. (2024), Anisa dan Yanti (2024), serta Alamsyah et al. (2025) secara konsisten menunjukkan pengaruh positif iklim organisasi terhadap efektivitas kerja pada berbagai instansi di Indonesia, sejalan dengan temuan Patterson et al. (2005) dan Gu et al. (2022) pada konteks internasional. Namun demikian, penelitian Banwo et al. (2022) dan Matheis et al. (2024) mengingatkan bahwa kekuatan hubungan ini dapat bervariasi tergantung konteks institusional, sehingga generalisasi lintas sektor perlu dilakukan secara hati-hati.

Perilaku Kerja Proaktif Sebagai Prediktor Efektivitas Kerja

Berbeda dari kebanyakan kajian terdahulu yang menempatkan perilaku kerja proaktif sebagai variabel mediasi, artikel ini memandang perilaku kerja proaktif sebagai prediktor langsung yang berdiri sejajar dengan dukungan pimpinan dan iklim organisasi. Pandangan ini didasarkan pada konseptualisasi Crant (2000) dan Grant dan Ashford (2008) yang menegaskan bahwa perilaku proaktif merupakan tindakan antisipatif yang secara inheren berorientasi pada perbaikan hasil kerja, bukan sekadar respons terhadap kondisi organisasi. Parker dan Collins (2010) turut menguatkan hal ini melalui empat dimensi perilaku proaktif, yaitu pencegahan masalah, inovasi individu, menyuarakan gagasan, dan mengambil alih, yang keempatnya secara konseptual mengarah langsung pada perbaikan proses dan hasil kerja. Bukti empiris dari Gunawan dan Widodo (2024) memperkuat posisi ini dengan menemukan bahwa perilaku kerja proaktif memiliki pengaruh langsung yang lebih kuat terhadap efektivitas kerja dibandingkan variabel kepemimpinan etis dan spiritualitas kerja, sementara Wibawanti (2024) menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan meskipun juga berperan sebagai mediator. Wu dan Parker (2017) menambahkan bahwa dukungan pimpinan turut memfasilitasi munculnya perilaku proaktif, namun hal ini tidak meniadakan kemungkinan bahwa perilaku proaktif tetap memberikan kontribusi independen terhadap efektivitas kerja.

Integrasi Dukungan Pimpinan, Iklim Organisasi dan Perilaku Kerja Proaktif sebagai Prediktor Efektivitas Kerja

Ketiga prediktor yang dikaji dalam artikel ini pada dasarnya mewakili tiga sumber pengaruh yang berbeda namun saling melengkapi, yaitu faktor kepemimpinan yang bersifat relasional (dukungan pimpinan), faktor lingkungan psikologis organisasi yang bersifat kolektif (iklim organisasi), dan faktor perilaku yang bersifat individual (perilaku kerja proaktif). Cai et al. (2019) menjelaskan bahwa konteks sosial seperti kepemimpinan dan iklim organisasi dapat membentuk kondisi motivasional yang mendorong perilaku proaktif, sementara Caniëls dan Baaten (2019) menunjukkan bahwa iklim yang berorientasi pembelajaran berhubungan dengan berbagai bentuk perilaku proaktif melalui resiliensi pegawai. Dengan mengintegrasikan

ketiganya sebagai prediktor yang sejajar, kajian ini menegaskan pandangan Parker et al. (2019) bahwa dampak proaktivitas terhadap hasil kerja tidak dapat dilepaskan dari konteks sosial tempat perilaku tersebut muncul, sehingga model yang mempertimbangkan ketiga faktor secara simultan memberikan gambaran yang lebih realistis mengenai determinan efektivitas kerja dibandingkan model yang hanya menguji satu atau dua faktor secara terpisah.

Implikasi Teoritis

Secara teoritis, artikel ini memberikan kontribusi berupa perluasan model konseptual efektivitas kerja yang mengintegrasikan literatur kepemimpinan, iklim organisasi, dan perilaku organisasi ke dalam satu kerangka pemikiran tunggal. Repositioning perilaku kerja proaktif dari variabel mediasi menjadi prediktor sejajar merupakan kontribusi konseptual utama yang membuka ruang bagi pengujian empiris lanjutan mengenai kekuatan relatif (relative importance) masing-masing prediktor terhadap efektivitas kerja. Selain itu, dengan menempatkan efektivitas kerja, yang dimensinya mencakup kualitas, kuantitas, dan pemanfaatan waktu (Hasibuan, 2016), sebagai variabel hasil, kajian ini memperluas cakupan literatur perilaku proaktif yang sebelumnya lebih banyak berfokus pada task performance semata (Setiadi & Widodo, 2024).

Implikasi Praktis/Manajerial

Secara praktis, sintesis ini mengindikasikan bahwa upaya peningkatan efektivitas kerja pegawai pada organisasi sektor publik, termasuk dinas pemerintah daerah yang membidangi koperasi, UMKM, perindustrian, dan perdagangan, perlu dilakukan melalui tiga jalur intervensi sekaligus, yaitu penguatan kapasitas kepemimpinan yang suportif, pembentukan iklim organisasi yang kondusif, serta penumbuhan inisiatif dan perilaku proaktif pegawai secara individual (Sedarmayanti, 2019). Ketiga jalur ini bersifat saling melengkapi, sehingga intervensi manajerial yang hanya berfokus pada satu aspek berpotensi kurang optimal dibandingkan pendekatan yang menyasar ketiga faktor tersebut secara bersamaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan sintesis literatur yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja pegawai merupakan konstruk yang dipengaruhi oleh tiga determinan utama yang bersifat saling melengkapi, yaitu dukungan pimpinan, iklim organisasi, dan perilaku kerja proaktif. Ketiganya diposisikan sebagai prediktor yang berdiri sejajar terhadap efektivitas kerja, bukan sebagai rangkaian hubungan mediasi sebagaimana lazim ditemukan pada kajian-kajian terdahulu. Dukungan pimpinan berkontribusi melalui mekanisme pertukaran sosial yang menumbuhkan kewajiban timbal balik pegawai, iklim organisasi berkontribusi melalui penciptaan lingkungan psikologis yang kondusif dan aman, sedangkan perilaku kerja proaktif berkontribusi secara langsung melalui inisiatif dan tindakan antisipatif pegawai itu sendiri.

Kontribusi utama artikel ini terletak pada upaya menempatkan perilaku kerja proaktif sejajar dengan dua faktor kontekstual organisasi sebagai prediktor efektivitas kerja, alih-alih memperlakukannya semata-mata sebagai variabel mediasi. Pergeseran perspektif ini memberikan kerangka pemikiran yang lebih komprehensif mengenai bagaimana faktor kepemimpinan, faktor lingkungan organisasi, dan faktor perilaku individu secara bersama-sama membentuk pencapaian efektivitas kerja pegawai, khususnya pada organisasi sektor publik yang menghadapi tuntutan pelayanan dan pemberdayaan ekonomi masyarakat yang semakin kompleks

Keterbatasan

Artikel ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan kontribusinya. Pertama, sebagai kajian konseptual yang bersifat literature review, artikel ini

tidak menyajikan pengujian hipotesis secara statistik terhadap data lapangan, sehingga hubungan antar variabel yang dirumuskan masih berada pada tataran proposisi teoritis dan belum dapat dipastikan kekuatan maupun signifikansinya secara empiris pada konteks organisasi tertentu. Kedua, sumber literatur yang digunakan sebagian besar berasal dari studi dengan konteks organisasi, sektor, dan negara yang beragam, sehingga terdapat kemungkinan perbedaan definisi operasional dan instrumen pengukuran antar studi yang dapat memengaruhi generalisasi temuan.

Ketiga, proses pemilihan literatur, meskipun telah mengikuti kriteria inklusi yang telah ditetapkan, tetap mengandung unsur subjektivitas peneliti dalam menentukan relevansi dan kedalaman setiap sumber yang ditelaah, sehingga terdapat kemungkinan belum seluruh literatur relevan tercakup secara menyeluruh dalam kajian ini. Keempat, artikel ini belum mempertimbangkan kemungkinan adanya variabel moderator maupun kondisi kontekstual lain, seperti budaya organisasi, karakteristik kepemimpinan, atau tingkat digitalisasi layanan publik, yang berpotensi memperkuat atau memperlemah hubungan antara dukungan pimpinan, iklim organisasi, dan perilaku kerja proaktif terhadap efektivitas kerja

Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan yang telah dipaparkan, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan pengujian empiris terhadap proposisi yang telah dirumuskan dalam artikel ini, misalnya melalui pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS), guna mengonfirmasi kekuatan dan signifikansi pengaruh dukungan pimpinan, iklim organisasi, dan perilaku kerja proaktif secara simultan terhadap efektivitas kerja pegawai pada konteks organisasi tertentu, termasuk pada instansi pemerintah daerah. Penelitian lanjutan juga disarankan untuk menyertakan variabel moderator maupun kontrol yang relevan, seperti masa kerja, budaya organisasi, atau tingkat adopsi teknologi, agar model yang dihasilkan lebih peka terhadap konteks organisasi yang diteliti.

Selain itu, penelitian mendatang perlu mempertimbangkan desain longitudinal untuk menangkap dinamika hubungan antar variabel dari waktu ke waktu, mengingat perilaku kerja proaktif dan persepsi terhadap iklim organisasi berpotensi berubah seiring dengan pengalaman kerja dan perubahan kebijakan organisasi. Bagi kalangan praktisi dan pengambil kebijakan, khususnya pada organisasi sektor publik, disarankan untuk mengembangkan program peningkatan kapasitas kepemimpinan yang suportif, memperbaiki iklim kerja melalui penguatan komunikasi dan keadilan organisasi, serta mendorong budaya inisiatif pegawai secara berkelanjutan, sebagai satu kesatuan strategi dalam meningkatkan efektivitas kerja secara menyeluruh.

REFERENSI

Adiningsih, N. F., Yunita, T., & Jumawan, J. (2024). Pengaruh Iklim Organisasi Dimediasi Etos Kerja terhadap Efektifitas Kerja Karyawan pada PT. XXX Bekasi. *BUDGETING: Journal of Business, Management and Accounting*, *5*(2).

Alamsyah, M. H., Kusnilawati, N., & Widhiastuti, H. (2025). Pengaruh Komunikasi Internal dan Iklim Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Pada Satuan Kerja Kejaksaan Tinggi Maluku Utara). *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, *8*(2). https://doi.org/10.31539/costing.v8i3.14546

Anisa, F., & Yanti, N. (2024). Pengaruh Iklim Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Efektivitas Kerja pada Kantor Dinas Pertanian Kabupaten Agam Selama Masa Covid-19. *Ekasakti Matua Jurnal Manajemen*, *2*(3), 241–249. https://doi.org/10.31933/emjm.v2i3.1101

Bakr, R. H., Jarrar, M., Abumadini, M. S., Al Sultan, A. I., & Larbi, E. B. (2019). Effect of Leadership Support, Work Conditions and Job Security on Job Satisfaction in a Medical College. Saudi Journal of Medicine & Medical Sciences, 7(2), 100–105. https://doi.org/10.4103/sjmms.sjmms_105_17

Banwo, A. O., Onokala, U., & Momoh, B. (2022). Organizational climate–institutional environment nexus: why context matters. Journal of Global Entrepreneurship Research, 12(1), 357–369. https://doi.org/10.1007/s40497-022-00330-4

Cai, Z., Parker, S. K., Chen, Z., & Lam, W. (2019). How does the social context fuel the proactive fire? A multilevel review and theoretical synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(2), 209–230. https://doi.org/10.1002/job.2347

Caniëls, M. C. J., & Baaten, S. M. J. (2019). How a learning-oriented organizational climate is linked to different proactive behaviors: The role of employee resilience. *Social Indicators Research*, *143*(2), 561–577. https://doi.org/10.1007/s11205-018-1996-y

Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. Journal of Management, 26(3), 435–462.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Denison, D. R., Nieminen, L. R., & Kotrba, L. M. (2018). Organizational culture and climate: Implications for organizational change and performance. Human Resource Development Quarterly, 29(1), 59–76. https://doi.org/10.1002/hrdq.21331

Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 55–78. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217

Ferdinand, A. (2016). *Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk skripsi, tesis dan disertasi ilmu manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The Dynamics of Proactive Behavior at Work. Research in Organizational Behavior, 28, 3–34.

Gu, Z., Chupradit, S., Kuo, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: A multi-mediation model. Frontiers in Public Health, 10, 890400. https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400

Gunawan, R. M. B., & Widodo, W. (2024). Mediating role of proactive work behavior in enhancing employee effectiveness: The influence of workplace spirituality and ethical leadership. *Journal of System and Management Sciences*, *14*(7), 426–444. https://doi.org/10.33168/JSMS.2024.0723

Gupron, G., & Yandi, A. (2024). Proactive work behavior model in maximizing more effective and efficient performance: a conceptual study as a guide for researchers. *Journal of Accounting and Finance Management*, *5*(1), 47-58.

Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). PT. Bumi Aksara.

Havidz, H. B. H., & Yandi, A. (2020). Determination of organizational commitment: Perceived organizational support, communication, and leadership styles (A human resource management literature study). *Dinasti International Journal of Management Science*, *1*(3), 430-454.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, *43*(6), 1854–1884. https://doi.org/10.1177/0149206315575554

Li, X., Xu, J., & Parker, S. K. (2023). When and how leadership fosters proactive work behavior: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, *44*(4), 415–439. https://doi.org/10.1002/job.2671

Matheis, T. K., de Campos, S. A. P., Vieira, K. M., Lehnhart, E. d. R., & Estivalete, V. d. F. B. (2024). Organizational Climate Scale for Public Service: Development and validation. Administrative Sciences, 14(5), 90. https://doi.org/10.3390/admsci14050090

Nastiti, R. D., & Pratama, A. (2021). Pengaruh dukungan pimpinan terhadap perilaku kerja proaktif pegawai sektor publik. *Jurnal Manajemen dan Pembangunan*, *8*(2), 120–131.

Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. Journal of Management, 36(3), 633–662. https://doi.org/10.1177/0149206308321554

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, *36*(4), 827–856. https://doi.org/10.1177/0149206310363732

Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J. (2019). When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *6*(1), 221–248. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015302

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. Journal of Organizational Behavior, 26(4), 379–408. https://doi.org/10.1002/job.312

Rachman, F., & Sulistyo, H. (2023). Improving Human Resource Performance Through Supervisory Support with Intrinsic Motivation as a Mediator. Sultan Agung Management Journal.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education Limited.

Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. Journal of Applied Psychology, 102(3), 468. https://doi.org/10.1037/apl0000090

Sedarmayanti. (2019). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. CV Mandar Maju.

Setiadi, H., & Widodo, W. (2024). Unveiling the effect of proactive work behavior on task performance through boundary-spanning leadership and psychological empowerment. *Problems and Perspectives in Management*, *22*(3), 556–569. https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.42

Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion, 42*(5), 706–724. https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, *104*, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Steers, R. M. (2017). *Efektivitas Organisasi Perusahaan*. Erlangga.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta.

Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology: An International Review*, *62*(1), 44–96. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00514.x

Tranfield, D., Denyer, D., & Smith, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, *14*(3), 207–222. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375

Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, *26*(2), xiii–xxiii.

Wibawanti, A. B. (2024). Unveiling proactive work behavior in mediating the effect of grit on employee work effectiveness. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research, 8*(1). https://doi.org/10.29040/ijebar.v8i1.12959

Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. Journal of Management, 43(4), 1025–1049. https://doi.org/10.1177/0149206314544745

Xu, S., Jia, J., Wang, Y., Shah, P. P., Xie, L., & Wu, T. (2026). Fueling employees' initiative: A meta-analysis of the motivational antecedents of proactive work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *47*(3), 399–419. https://doi.org/10.1002/job.70018

Yandi, A., Mahaputra, M. R., & Putri, G. F. S. (2024). Memaksimalkan Kinerja Perawat pada Rumah Sakit Melalui Dukungan Organisasi, Komunikasi Interpersonal, Serta Keterlibatan Kerja: Sebuah Kajian Konseptual Sebagai Rujukan Bagi Peneliti. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (JIMT)*, *5*(4), 253-266.