1 Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Dinamika pelayanan publik saat ini menuntut organisasi pemerintah memiliki aparatur yang adaptif terhadap perubahan lingkungan birokrasi yang cepat. Reformasi birokrasi dan transformasi digital mengharuskan setiap individu tidak hanya mengandalkan kompetensi teknis, tetapi juga kesiapan mental untuk terus berkembang di tengah organisasi publik yang semakin kompleks. Keberlanjutan pelayanan instansi sangat bergantung terhadap kemampuan pegawai menjaga kontribusi dan kinerja optimal. Namun, tantangan muncul ketika perubahan kebijakan organisasi tidak selaras dengan peluang pengembangan karier. Kondisi ini berpotensi menghambat pengembangan kapasitas aparatur dalam mendukung birokrasi yang adaptif, profesional, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik (Suherman, 2025).

Pengembangan karier merupakan aspek penting dalam manajemen aparatur sipil negara karena memberi kesempatan bagi pegawai meningkatkan kompetensi, profesionalisme, dan jenjang jabatan sesuai kinerja. Namun, proses pengembangan karier tidak selalu berjalan sesuai harapan. Hambatan administratif, perubahan regulasi, dan keterbatasan mekanisme pengembangan jabatan dapat memperlambat pencapaian jenjang karier ASN. Hal ini berpotensi menurunkan motivasi kerja, mengurangi optimisme terhadap pengembangan diri, serta membatasi kontribusi aparatur dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik (Martinelli, 2024).

Fenomena pengembangan karier ASN di lingkungan perangkat daerah Kabupaten Tegal menjadi isu penting, khususnya bagi ASN yang mengikuti proses pengembangan karier melalui jabatan fungsional. Dalam sistem birokrasi ASN, pengembangan jenjang jabatan fungsional memerlukan rekomendasi dari instansi pembina dan persetujuan dari Kementerian PANRB sebagai salah satu syarat administratif utama. Selain itu, ASN yang telah mengikuti dan dinyatakan lulus uji kompetensi memiliki masa berlaku hasil ujian selama dua tahun. Apabila dalam jangka waktu tersebut proses administratif belum selesai, maka hasil uji kompetensi dapat kedaluwarsa dan pegawai harus mengikuti proses uji kompetensi kembali. Kondisi ini berpotensi menimbulkan ketidakpastian dalam proses pengembangan karier, memperlambat peningkatan jenjang jabatan fungsional, serta memengaruhi motivasi ASN dalam mengembangkan kompetensi dan kariernya.

Tabel 1
Status Administratif Jabatan Fungsional ASN Kabupaten Tegal

No	Kategori Jabatan	Jumlah Jabatan	Jumlah Pegawai
1	Jabatan yang telah memperoleh rekomendasi instansi pembina dan persetujuan	266	8.338
2	Jabatan yang belum memperoleh persetujuan Kementerian PANRB	17	1
3	Jabatan yang belum memperoleh rekomendasi instansi pembina	83	144
	Total	366	8.483

Sumber: Data pada Perangkat Daerah Kabupaten Tegal yang diolah tahun 2026

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar jabatan fungsional di lingkungan perangkat daerah Kabupaten Tegal telah memperoleh rekomendasi instansi pembina dan persetujuan Kementerian PANRB. Namun demikian, masih terdapat beberapa nomenklatur jabatan yang belum memperoleh rekomendasi instansi pembina maupun persetujuan Kementerian PANRB, sehingga berpotensi menghambat proses pengembangan karier ASN pada jabatan terkait. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan karier ASN tidak hanya ditentukan oleh kompetensi dan kinerja individu, tetapi juga dipengaruhi oleh kesiapan sistem administrasi serta regulasi jabatan yang berlaku.

Kondisi tersebut tidak hanya berimplikasi pada lambatnya pengembangan karier ASN, tetapi juga berpotensi meningkatkan tekanan psikologis akibat ketidakpastian jenjang jabatan, tuntutan penyelesaian pekerjaan, serta kewajiban memenuhi berbagai persyaratan administratif. Dalam situasi tersebut, ASN dituntut mampu menjaga keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi agar tetap memiliki motivasi, produktivitas, dan kualitas pelayanan yang optimal. Oleh karena itu, keseimbangan kehidupan-kerja menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan dalam mendukung keberhasilan pengembangan karier ASN di lingkungan birokrasi.

Bagi ASN yang memiliki orientasi pengembangan karier melalui jabatan fungsional, keterlambatan proses administratif dapat memengaruhi harapan karier, motivasi kerja, serta kemampuan individu dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Oleh karena itu, diperlukan kapasitas psikologis seperti kepribadian proaktif, general efikasi diri, dan adaptabilitas karier agar ASN tetap mampu mempertahankan keseimbangan kehidupan-kerja sekaligus mengembangkan kariernya secara optimal meskipun menghadapi berbagai kendala administratif.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara kepribadian proaktif, general efikasi diri, adaptabilitas karier, dan keseimbangan kehidupan-kerja dalam berbagai konteks organisasi. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut merupakan faktor-faktor psikologis yang berperan penting dalam mendukung pengembangan karier individu di tengah berbagai hambatan organisasi.

Individu dengan kepribadian proaktif cenderung memiliki tingkat inisiatif yang lebih tinggi dalam memengaruhi lingkungan kerjanya. Kecenderungan ini memungkinkan individu menciptakan pengalaman keberhasilan yang memperkuat keyakinan terhadap kapasitas diri serta dapat meningkatkan motivasi intrinsik individu dalam menghadapi tantangan organisasi (Doğanülkü & Korkmaz, 2025; Karimi et al., 2022; Li et al., 2022).

Kepribadian proaktif juga berkaitan erat dengan adaptabilitas karier. Sifat proaktif berfungsi sebagai pendorong internal yang membekali individu dengan sumber daya psikologis untuk mengantisipasi peluang masa depan, memperkuat identitas karier, dan membangun kesiapan dalam menghadapi transisi kerja yang kompleks (Shabeer et al., 2022; Zhao et al., 2022; Fang et al., 2024).

Selain itu, general efikasi diri merupakan modal psikologis yang penting dalam menghadapi tekanan pekerjaan. Individu dengan keyakinan diri yang tinggi cenderung lebih mampu mengelola stres kerja dan menjaga batas yang sehat antara kehidupan profesional dan personal, sehingga energi yang dimiliki dialokasikan secara efektif pada berbagai peran kehidupan (Amalia & Setyaningrum, 2024; ÖZGÜL, 2023; Fayaz & Gulzar, 2025).

Kapasitas adaptabilitas karier yang tinggi memberikan fleksibilitas kognitif dan perilaku bagi individu dalam menghadapi dinamika pekerjaan. Fleksibilitas ini membantu individu dalam upaya menyelaraskan tuntutan pekerjaan dengan tanggung jawab personal, sehingga berkontribusi pada terciptanya keseimbangan kehidupan-kerja yang lebih stabil (Shabeer et al., 2022; Yani & Saputra, 2024; Venugopal & Huq, 2022).

Dalam hubungan yang lebih luas, kepribadian proaktif tidak hanya memiliki pengaruh secara langsung terhadap berbagai perilaku positif di tempat kerja, tetapi juga berkontribusi terhadap terciptanya keseimbangan kehidupan-kerja melalui peningkatan general efikasi diri. Individu yang memiliki kepribadian proaktif cenderung memiliki keyakinan yang lebih tinggi terhadap kemampuannya dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan. Keyakinan tersebut membantu individu mengelola tekanan birokrasi, mempertahankan kapasitas mental, dan menjaga harmoni antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (Doğanülkü & Korkmaz, 2025; Fayaz & Gulzar, 2025; Shabeer et al., 2022; Amalia & Setyaningrum, 2024).

Meskipun berbagai penelitian terdahulu telah menjelaskan hubungan antara kepribadian proaktif, general efikasi diri, adaptabilitas karier, dan keseimbangan kehidupan-kerja, hasil penelitian yang diperoleh masih menunjukkan inkonsistensi. Sebagian besar penelitian menyimpulkan bahwa general efikasi diri maupun adaptabilitas karier berkontribusi positif terhadap keseimbangan kehidupan-kerja. Namun, Harjo et al., (2026) menemukan bahwa efikasi diri tidak berpengaruh terhadap keseimbangan kehidupan-kerja, sedangkan penelitian Asadel et al., (2024) melaporkan bahwa adaptasi karier juga tidak berpengaruh terhadap keseimbangan kehidupan-kerja. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel psikologis dalam membentuk keseimbangan kehidupan-kerja masih memerlukan pengujian lebih lanjut, khususnya pada konteks organisasi sektor publik yang memiliki karakteristik birokrasi, regulasi, dan dinamika pengembangan karier yang berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menguji kembali hubungan tersebut pada ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tegal.

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian-penelitian terdahulu pada aspek konteks, fenomena, dan integrasi model penelitian. Penelitian sebelumnya umumnya dilakukan pada sektor swasta, perguruan tinggi, maupun kelompok pekerja tertentu, sedangkan penelitian ini berfokus pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tegal yang sedang menjalani proses pengembangan karier melalui jabatan fungsional. Karakteristik tersebut memiliki dinamika birokrasi yang khas karena dipengaruhi oleh mekanisme rekomendasi instansi pembina, persetujuan Kementerian PANRB, serta masa berlaku hasil uji kompetensi yang dapat memengaruhi proses pengembangan karier ASN. Selain itu, penelitian ini mengintegrasikan kepribadian proaktif, general

efikasi diri, adaptabilitas karier, dan keseimbangan kehidupan-kerja dalam satu model empiris untuk menjelaskan bagaimana sumber daya psikologis individu berperan dalam menghadapi tantangan pengembangan karier pada organisasi sektor publik. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya mengenai mekanisme psikologis yang mendukung keseimbangan kehidupan-kerja ASN.

1.2 Perumusan Masalah

Penelitian ini disusun untuk mengkaji secara mendalam dinamika hambatan karier yang terjadi pada organisasi publik di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tegal. Guna memberikan arah yang jelas terhadap analisis keterkaitan antar variabel yang diteliti, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepribadian proaktif terhadap general efikasi diri?
2. Bagaimana pengaruh kepribadian proaktif terhadap adaptabilitas karier?
3. Bagaimana pengaruh general efikasi diri terhadap keseimbangan kehidupan-kerja?
4. Bagaimana pengaruh adaptabilitas karier terhadap keseimbangan kehidupan-kerja?
5. Bagaimana pengaruh kepribadian proaktif terhadap keseimbangan kehidupan-kerja?
6. Bagaimana pengaruh kepribadian proaktif terhadap keseimbangan kehidupan-kerja melalui general efikasi diri?
7. Bagaimana pengaruh kepribadian proaktif terhadap keseimbangan kehidupan-kerja melalui adaptabilitas karier?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian disusun secara selaras dengan rumusan masalah untuk memberikan gambaran mengenai target yang ingin dicapai dalam studi ini. Berdasarkan fokus pada dinamika karier di sektor publik, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kepribadian proaktif terhadap general efikasi diri.
2. Menganalisis pengaruh kepribadian proaktif terhadap adaptabilitas karier.
3. Menganalisis pengaruh general efikasi diri terhadap keseimbangan kehidupan-kerja.
4. Menganalisis pengaruh adaptabilitas karier terhadap keseimbangan kehidupan-kerja.
5. Menganalisis pengaruh kepribadian proaktif terhadap keseimbangan kehidupan-kerja.
6. Menganalisis peran general efikasi diri dalam memediasi pengaruh kepribadian proaktif terhadap keseimbangan kehidupan-kerja.
7. Menganalisis peran adaptabilitas karier dalam memediasi pengaruh kepribadian proaktif terhadap keseimbangan kehidupan-kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah dalam memperkaya khazanah literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan perilaku organisasi di sektor publik. Secara teoretis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat implementasi Teori Kognitif Sosial (*Social Cognitive Theory*) dalam menjelaskan pengaruh kepribadian proaktif terhadap keseimbangan kehidupan-kerja melalui peran general efikasi diri dan adaptabilitas karier pada ASN.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi Pemerintah Kabupaten Tegal sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan karier ASN. Bagi ASN, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai pentingnya kepribadian proaktif, general efikasi diri, dan adaptabilitas karier dalam mendukung terciptanya keseimbangan kehidupan-kerja. Selain itu, bagi BKPSDM Kabupaten Tegal, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merancang program pengembangan kompetensi, pendampingan, dan pelatihan yang mampu meningkatkan kesiapan ASN dalam menghadapi tuntutan pekerjaan serta menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

2 Telaah Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Teori Kognitif Sosial

Teori Kognitif Sosial (*Social Cognitive Theory*) dari Albert Bandura menyatakan bahwa seseorang tidak hanya dibentuk oleh lingkungannya, tetapi juga memiliki andil besar dalam membentuk nasibnya sendiri. Teori ini berfokus pada konsep determinisme timbal balik, di mana ada interaksi terus-menerus antara tiga faktor utama: faktor pribadi (seperti keyakinan, kepribadian, dan cara berpikir), lingkungan (seperti aturan birokrasi atau kondisi kantor), dan perilaku seseorang. Inti dari teori ini adalah efikasi diri, yaitu keyakinan seseorang bahwa ia memiliki kemampuan untuk mengendalikan situasi dan mencapai tujuan tertentu. Manusia dipandang sebagai "agen" yang aktif yang mampu belajar melalui pengamatan dan menyesuaikan tindakannya untuk menghadapi tantangan hidup (Bandura, 1986).

2.1.2 Kepribadian Proaktifr

Kepribadian proaktif merupakan kecenderungan relatif stabil pada diri seseorang untuk mengambil inisiatif dalam memengaruhi dan mengubah lingkungan di sekitarnya. Individu dengan karakteristik ini tidak hanya menunggu instruksi atau sekadar bereaksi terhadap situasi, tetapi secara aktif mencari peluang, menunjukkan inisiatif, dan berani mengambil tindakan hingga terjadi perubahan yang bermakna. Secara fundamental, kepribadian ini mencerminkan dorongan internal untuk mengendalikan nasib sendiri daripada membiarkan diri dibatasi oleh kekuatan situasional atau hambatan organisasi yang ada (Fitriani, 2024).

Dalam dunia kerja, perilaku proaktif berfungsi sebagai pendorong utama bagi efektivitas personal dan kemajuan karier. Pegawai yang proaktif cenderung lebih gigih dalam menghadapi kegagalan dan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengidentifikasi masalah sebelum menjadi krisis. Dengan memprakarsai perbaikan dan menciptakan kondisi kerja yang lebih mendukung, mereka mampu melampaui standar kinerja minimum serta membangun jejaring yang kuat. Hal ini menjadikan kepribadian proaktif sebagai modal psikologis yang memungkinkan seseorang untuk tetap produktif dan inovatif meskipun berada dalam lingkungan kerja yang statis atau penuh tantangan (Fahmi, 2025).

Pengukuran kepribadian proaktif mengacu pada skala yang dikembangkan Seibert yang berfokus pada inisiatif individu dalam memengaruhi perubahan lingkungan. Terdapat empat indikator utama yang mendasari variabel ini, yaitu: (1) kemampuan mengidentifikasi peluang, yang menunjukkan kecakapan pegawai dalam melihat celah untuk perbaikan di tengah situasi rutin; (2) inisiatif mengambil tindakan, yang merefleksikan dorongan untuk memulai perubahan tanpa harus menunggu instruksi atasan; (3) kegigihan dalam menghadapi hambatan, yang mengukur daya tahan seseorang untuk terus berusaha hingga tujuan perubahan tercapai meskipun menemui resistensi; serta (4) orientasi pada penciptaan perubahan yang bermakna, yang mencerminkan target individu untuk secara aktif mengubah kondisi lingkungan kerja menjadi lebih efektif (Shabeer et al., 2022).

2.1.3 General Efikasi Diri

Efikasi diri umum (*general self-efficacy*) merupakan keyakinan mendasar seorang individu terhadap kemampuan dirinya dalam menghadapi berbagai situasi tantangan dan menyelesaikan tugas-tugas sulit secara efektif. Konsep ini mencerminkan rasa kompetensi diri yang bersifat luas, di mana seseorang merasa yakin bahwa ia memiliki kapasitas untuk mengendalikan peristiwa-peristiwa yang memengaruhi hidupnya. Individu dengan efikasi diri kuat cenderung memandang masalah yang rumit sebagai tantangan yang harus dikuasai, bukan sebagai ancaman yang harus dihindari, sehingga mereka lebih mampu mempertahankan motivasi dan fokus dalam mencapai tujuan jangka panjang (Analya, 2025).

Secara psikologis, efikasi diri ini berfungsi sebagai sumber daya internal yang memengaruhi cara seseorang berpikir, merasa, dan bertindak saat berada di bawah tekanan. Orang yang memiliki tingkat efikasi diri yang tinggi akan lebih gigih dalam berusaha dan lebih cepat bangkit dari kegagalan dibandingkan mereka yang merasa ragu akan kemampuannya. Hal ini menjadikan efikasi diri sebagai faktor penentu utama dalam efektivitas kerja, karena keyakinan tersebut mendorong munculnya inisiatif, ketahanan mental, serta kemampuan adaptasi yang lebih baik dalam menghadapi dinamika ketidakpastian lingkungan (Hidayat, 2023).

Pengukuran efikasi diri dapat dilakukan melalui tiga indikator utama yang saling berkaitan. Pertama, kemampuan menghadapi tingkat kesulitan tugas menunjukkan sejauh mana pegawai merasa yakin dapat menyelesaikan pekerjaan dari yang sederhana hingga yang paling kompleks. Kedua, ketahanan dan kegigihan dalam berusaha mengukur kekuatan keyakinan seseorang untuk tetap teguh dan tidak mudah menyerah saat menghadapi rintangan atau kegagalan. Terakhir, fleksibilitas penguasaan bidang tugas mencerminkan kecakapan pegawai untuk menerapkan kepercayaan dirinya secara luas (Doğanülkü & Korkmaz, 2025).

2.1.4 Adaptabilitas Karier

Adaptabilitas karier (*career adaptability*) merupakan konstruksi psikososial yang mencerminkan kesiapan dan sumber daya individu dalam menghadapi tugas-tugas perkembangan karier serta perubahan yang tidak terduga dalam lingkungan kerja. Secara umum, konsep ini menggambarkan kapasitas seseorang untuk mengelola transisi karier dengan efektif dan tetap relevan di tengah dinamika organisasi yang terus berubah. Individu yang memiliki tingkat adaptasi tinggi cenderung lebih proaktif dalam merencanakan masa depan, menunjukkan rasa ingin tahu terhadap peluang baru, serta memiliki kendali diri yang kuat dalam mengambil keputusan profesional (Fahmi, 2025).

Kemampuan adaptasi ini berfungsi sebagai modal personal yang memungkinkan pegawai untuk tetap berdaya meskipun menghadapi situasi sulit seperti stagnasi jabatan atau perubahan struktur organisasi. Melalui penguasaan terhadap berbagai sumber daya adaptabilitas, seorang pegawai tidak hanya mampu bertahan dalam rutinitas pekerjaan, tetapi juga mampu menyesuaikan kompetensi sesuai dengan tuntutan zaman. Pada akhirnya, adaptasi karier menjadi faktor penentu bagi keberhasilan jangka panjang karena mendorong munculnya resiliensi dan fleksibilitas yang dibutuhkan untuk menjaga performa kerja tetap optimal di berbagai kondisi (Gunawan, 2021).

Indikator adaptasi karier diukur menggunakan instrumen *Career Adapt-Abilities Scale* (CAAS) yang terdiri dari empat aspek utama. Pertama, kepedulian menunjukkan sejauh mana individu memiliki orientasi dan persiapan yang matang terhadap masa depan kariernya. Kedua, kendali mencerminkan tanggung jawab pribadi dan kemampuan pengambilan keputusan dalam membentuk masa depan profesional. Ketiga, keingintahuan menggambarkan dorongan pegawai untuk mengeksplorasi berbagai peluang, peran, serta kemungkinan-kemungkinan baru dalam lingkungan kerja. Terakhir, kepercayaan diri merefleksikan keyakinan individu atas kemampuan dalam mengatasi hambatan dan memecahkan masalah guna mencapai tujuan karier yang diharapkan (Shabeer et al., 2022).

2.1.5 Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan kehidupan-kerja (*work–life balance*) merupakan sebuah konsep yang menekankan pada kemampuan seorang individu untuk mengatur waktu dan energi secara harmonis antara tanggung jawab profesional di tempat kerja dengan kebutuhan personal di luar pekerjaan. Secara umum, kondisi ini tercipta ketika tuntutan pekerjaan tidak mengganggu kualitas kehidupan pribadi (seperti waktu untuk keluarga, hobi, dan istirahat), begitu pula sebaliknya. Keseimbangan ini bukan berarti membagi waktu dengan porsi yang benar-benar sama, melainkan lebih kepada fleksibilitas dan kepuasan psikologis dalam menjalankan kedua peran tersebut tanpa adanya tekanan atau konflik yang berlebihan (Setiawati, 2024).

Dalam perspektif yang lebih luas, tercapainya keseimbangan ini sangat krusial bagi kesehatan mental dan produktivitas jangka panjang. Seseorang yang mampu menjaga batas-batas antara kantor dan rumah cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan motivasi yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketidakseimbangan yang terjadi sering kali menjadi pemicu utama munculnya kejenuhan kerja (*burnout*). Oleh karena itu, keseimbangan kehidupan-kerja dipandang sebagai aset penting bagi kesejahteraan individu sekaligus menjadi indikator keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya secara berkelanjutan (Fadhillah, 2024).

Indikator keseimbangan kehidupan-kerja (*work–life balance*) merujuk pada penilaian subjektif atas keselarasan (*subjective appraisal of accord*) individu dalam mengelola berbagai peran hidupnya secara harmonis. Pengukuran ini mencakup empat indikator utama, yaitu: (1) kemampuan menyeimbangkan aktivitas, yang merefleksikan kecakapan pegawai dalam menyelaraskan tugas pekerjaan dengan kegiatan di luar kantor; (2) kepuasan pembagian peran, yang mencerminkan rasa puas atas proporsi waktu dan energi yang dialokasikan untuk urusan profesional dan personal; (3) efektivitas manajemen energi, terutama dalam menjaga agar tuntutan kerja yang dinamis tidak menguras kehidupan pribadi; serta (4) persepsi minimnya konflik antar-peran, yang menunjukkan bahwa tanggung jawab di satu bidang tidak menghambat fungsi individu di bidang lainnya. Secara keseluruhan, indikator-indikator ini memotret sejauh mana ASN merasa mampu menjaga kualitas kehidupan pribadinya di tengah tekanan beban kerja atau hambatan karier yang sedang dihadapi (Shabeer et al., 2022).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Kepribadian Proaktif dan *General* Efikasi Diri

Teori Kognitif Sosial dari Albert Bandura menjelaskan bahwa perilaku individu, faktor personal, dan lingkungan saling berinteraksi secara timbal balik. Dalam teori ini, individu dipandang sebagai agen aktif yang mampu memengaruhi lingkungannya melalui tindakan, pengalaman, dan proses kognitif. Salah satu konsep penting dalam teori ini adalah efikasi diri, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya dalam mengorganisasi dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu. Dalam konteks ini, individu dengan kepribadian proaktif cenderung lebih aktif mengambil inisiatif, menciptakan peluang, dan membentuk kondisi yang mendukung keberhasilannya, sehingga keyakinan terhadap kemampuan dirinya juga semakin kuat (Bandura, 1986).

Hubungan antara kepribadian proaktif dan efikasi diri umum didasarkan pada kecenderungan individu proaktif untuk secara aktif mengambil inisiatif dan memanipulasi lingkungan guna mencapai perubahan yang diinginkan, yang pada gilirannya memperkuat keyakinan atas kapasitas diri mereka sendiri. Doğanülkü & Korkmaz (2025) membuktikan bahwa individu dengan kepribadian proaktif memiliki tingkat efikasi diri yang lebih tinggi karena mereka sering menciptakan pengalaman keberhasilan (*mastery experiences*), sementara Karimi et al., (2022) memperkuat argumen ini dengan menunjukkan bahwa sifat proaktif mendorong munculnya efikasi diri melalui motivasi intrinsik dalam menghadapi tantangan organisasi. Lebih lanjut, Li et al., (2022) mengonfirmasi dalam konteks mahasiswa bahwa kepribadian proaktif berkontribusi signifikan terhadap pembentukan efikasi diri, di mana individu yang proaktif cenderung lebih percaya diri dalam mengatur tindakan mereka untuk mencapai prestasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis dengan penjelasan sebagai berikut:

H_1 : Kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap *general* efikasi diri

2.2.2 Kepribadian Proaktif dan Adaptabilitas Karier

Teori Kognitif Sosial dari Albert Bandura menjelaskan bahwa individu merupakan agen aktif yang dapat memengaruhi lingkungan, pikiran, dan perilaku dirinya melalui proses timbal balik. Dalam teori ini, kemampuan seseorang untuk beradaptasi dengan tuntutan dan perubahan tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi eksternal, tetapi juga oleh faktor personal yang mendorong individu untuk bertindak secara aktif. Dalam konteks ini, kepribadian proaktif mencerminkan kecenderungan individu untuk mengambil inisiatif, mengenali peluang, dan menciptakan perubahan yang konstruktif, sehingga mendukung terbentuknya kemampuan adaptasi karier yang lebih baik (Bandura, 1986).

Kepribadian proaktif memainkan peran krusial sebagai pendorong internal yang memungkinkan individu secara aktif menginisiasi perubahan dan mengantisipasi peluang di masa depan, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan adaptabilitas karier mereka. Shabeer et al., (2022) dalam penelitiannya di Pakistan menegaskan bahwa sifat proaktif membekali individu dengan sumber daya psikologis untuk mengatasi hambatan karier seperti *career plateau* melalui mekanisme adaptasi yang dinamis. Hal ini selaras dengan temuan Zhao et al.,

(2022) yang menunjukkan bahwa karyawan dengan kepribadian proaktif cenderung memiliki identitas karier yang kuat dan semangat kerja yang tinggi, sehingga mereka lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja yang kompleks. Selain itu, Fang et al., (2024) memperkuat bukti tersebut pada konteks akademis dengan menyatakan bahwa individu yang proaktif akan memanfaatkan pengalaman mereka secara optimal untuk membangun kesiapan diri dalam menghadapi transisi karier. Secara teoretis, individu proaktif tidak sekadar bereaksi terhadap situasi, tetapi secara sengaja mengembangkan kapabilitas adaptif untuk menjaga keberlanjutan karier mereka.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis dengan penjelasan sebagai berikut:

H_2 : Kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap adaptabilitas karier

2.2.3 *General* Efikasi Diri dan Keseimbangan Kehidupan-Kerja

Teori Kognitif Sosial dari Albert Bandura menjelaskan bahwa perilaku individu merupakan hasil interaksi timbal balik antara faktor personal, perilaku, dan lingkungan. Dalam kerangka ini, general efikasi diri dipahami sebagai keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mengelola situasi, mengatasi hambatan, dan mencapai hasil yang diharapkan. Keyakinan tersebut menjadi sumber daya psikologis penting yang membantu individu menghadapi berbagai tuntutan peran, termasuk dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (Bandura, 1986).

General efikasi diri merupakan sumber daya psikologis yang membantu individu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga mampu mencapai keseimbangan kehidupan-kerja. Individu dengan tingkat efikasi diri yang tinggi cenderung lebih mampu mengelola stres kerja, mempertahankan batas antara kehidupan profesional dan personal, serta mengalokasikan energi secara efektif pada berbagai peran kehidupan (Amalia & Setyaningrum, 2024; ÖZGÜL, 2023; Fayaz & Gulzar, 2025).

Meskipun demikian, hasil penelitian mengenai hubungan general efikasi diri dan keseimbangan kehidupan-kerja masih menunjukkan inkonsistensi. Harjo et al., (2026) menemukan bahwa general efikasi diri tidak berpengaruh signifikan terhadap keseimbangan kehidupan-kerja. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh general efikasi diri masih perlu diuji kembali pada konteks organisasi yang berbeda, khususnya pada ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tegal yang memiliki karakteristik birokrasi dan pengembangan karier yang khas.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis dengan penjelasan sebagai berikut:

H_3 : *General* efikasi diri berpengaruh positif terhadap keseimbangan kehidupan-kerja

2.2.4 Adaptabilitas Karier dan Keseimbangan Kehidupan-Kerja

Teori Kognitif Sosial dari Albert Bandura menjelaskan bahwa perilaku individu merupakan hasil interaksi timbal balik antara faktor personal, perilaku, dan lingkungan. Dalam kerangka ini, kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan tuntutan situasi dipengaruhi oleh kapasitas personal yang memungkinkan mereka mengelola tantangan secara efektif. Adaptabilitas karier mencerminkan kemampuan tersebut, karena individu yang adaptif cenderung lebih mampu merespons perubahan pekerjaan, mengatur prioritas, dan menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (Bandura, 1986).

Adaptabilitas karier merupakan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dan tuntutan pekerjaan sehingga mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Penelitian Shabeer et al., (2022), Yani & Saputra, (2024) dan Venugopal & Huq (2022) menunjukkan bahwa adaptabilitas karier berkontribusi positif terhadap terciptanya keseimbangan kehidupan-kerja melalui kemampuan individu dalam mengelola berbagai tuntutan dan peran secara efektif.

Meskipun demikian, hasil penelitian masih menunjukkan inkonsistensi. Asadel et al., (2024) menemukan bahwa adaptabilitas karier tidak berpengaruh signifikan terhadap keseimbangan kehidupan-kerja. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan adaptabilitas karier dan keseimbangan kehidupan-kerja masih perlu diuji kembali, khususnya pada ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tegal yang memiliki karakteristik birokrasi dan dinamika pengembangan karier yang berbeda dengan penelitian sebelumnya.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis dengan penjelasan sebagai berikut:

H_4 : Adaptabilitas karier berpengaruh positif terhadap keseimbangan kehidupan-kerja

2.2.5 Kepribadian Proaktif dan Keseimbangan Kehidupan Kerja

Teori Kognitif Sosial menjelaskan bahwa individu merupakan agen aktif yang mampu mengarahkan pikiran, perilaku, dan tindakannya dalam menghadapi lingkungan. Pada kerangka ini, kepribadian proaktif mencerminkan kecenderungan individu untuk mengambil inisiatif, mengenali peluang, mengantisipasi perubahan, serta melakukan tindakan. Kemampuan ini memungkinkan individu untuk aktif mengelola berbagai tuntutan pekerjaan maupun kehidupan pribadi, sehingga dapat mendukung terciptanya keseimbangan kehidupan-kerja (Bandura, 1986).

Kepribadian proaktif dapat berperan dalam membentuk keseimbangan kehidupan-kerja karena individu proaktif tidak hanya menunggu atau merespons permasalahan yang muncul, tetapi berupaya mengendalikan situasi dan mencari solusi sebelum permasalahan berkembang. Individu yang memiliki karakter proaktif cenderung mampu mengatur tuntutan pekerjaan, mencari dukungan, mengelola sumber daya, serta menentukan cara kerja yang lebih efektif. Penelitian Shabeer et al., (2022) menunjukkan adanya hubungan positif antara kepribadian proaktif dengan beberapa dimensi *work-life balance* pada pegawai.

Meskipun demikian, hubungan kepribadian proaktif dengan keseimbangan kehidupan-kerja tidak selalu bersifat sederhana. Penelitian Venugopal & Huq (2022) menemukan bahwa kepribadian proaktif dapat memberikan konsekuensi yang berbeda pada dimensi hubungan kerja-keluarga, yaitu meningkatkan *work-interference-in-family* tetapi menurunkan *family-interference-in-work*. Temuan ini menunjukkan bahwa sifat proaktif memberikan dampak berbeda tergantung pada bagaimana individu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Perbedaan karakteristik konteks dan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan kepribadian proaktif dan keseimbangan kehidupan-kerja masih menarik untuk diuji kembali, khususnya pada ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tegal yang menghadapi tuntutan pekerjaan sekaligus proses pengembangan karier melalui jabatan fungsional.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis dengan penjelasan sebagai berikut:

H5 : Kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap keseimbangan kehidupan kerja

2.2.6 Mediasi *General* Efikasi Diri Pada Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Keseimbangan Kehidupan-Kerja

Teori Kognitif Sosial dari Albert Bandura menjelaskan bahwa perilaku individu merupakan hasil interaksi timbal balik antara faktor personal, perilaku, dan lingkungan. Dalam kerangka ini, kepribadian proaktif sebagai faktor personal mendorong individu untuk bertindak aktif dalam menciptakan perubahan, sedangkan general efikasi diri merefleksikan keyakinan individu atas kemampuannya dalam menghadapi tuntutan dan hambatan. Keyakinan tersebut selanjutnya memengaruhi kemampuan individu dalam menjaga keseimbangan kehidupan-kerja, yang pada akhirnya dapat menentukan bagaimana individu merespons hambatan karier dan meminimalisir kemungkinan terjadinya stagnasi karier (Bandura, 1986).

Kepribadian proaktif merupakan penggerak utama yang memungkinkan individu untuk secara aktif menginisiasi perubahan lingkungan dan menciptakan peluang, yang secara konsisten membangun akumulasi pengalaman keberhasilan (*mastery experiences*) untuk meningkatkan efikasi diri umum mereka (Doğanülkü & Korkmaz, 2025; Li et al., 2022). Peningkatan efikasi diri ini berfungsi sebagai sumber daya psikologis internal yang krusial bagi individu untuk mengalokasikan energi secara efektif di berbagai domain kehidupan, sehingga membantu mereka menavigasi tuntutan ganda guna mencapai keseimbangan kehidupan-kerja yang optimal (Fayaz & Gulzar, 2025; Amalia & Setyaningrum, 2024).

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis dengan penjelasan sebagai berikut:

H_6 : Kepribadian proaktif memengaruhi keseimbangan kehidupan-kerja melalui *general* efikasi diri

2.2.7 Mediasi Adaptabilitas Karier Pada Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Keseimbangan Kehidupan-Kerja

Teori Kognitif Sosial dari Albert Bandura menjelaskan bahwa perilaku individu terbentuk melalui interaksi timbal balik antara faktor personal, perilaku, dan lingkungan. Dalam kerangka ini, kepribadian proaktif sebagai faktor personal mendorong individu untuk bertindak secara aktif dalam menghadapi perubahan, sedangkan adaptabilitas karier merefleksikan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan dan transisi karier. Kemampuan adaptif tersebut selanjutnya membantu individu menjaga keseimbangan kehidupan-kerja, yang pada akhirnya dapat mengurangi kecenderungan mengalami stagnasi karier (Bandura, 1986).

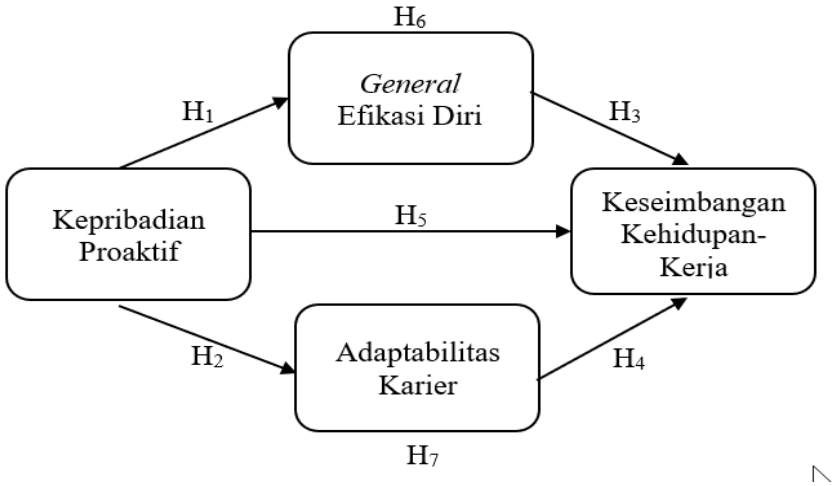
Kepribadian proaktif berfungsi sebagai pendorong internal yang kuat bagi individu untuk mengambil inisiatif dan mengantisipasi peluang masa depan, yang secara langsung memperkuat adaptabilitas karier mereka melalui pengembangan sumber daya psikologis yang dinamis (Shabeer et al., 2022; Zhao et al., 2022). Peningkatan kapasitas adaptif ini memberikan fleksibilitas bagi individu untuk mengelola berbagai tuntutan peran secara efektif, sehingga menciptakan harmoni yang lebih baik dalam keseimbangan kehidupan-kerja bahkan di tengah situasi kerja yang kompleks (Yani & Saputra, 2024; Fang et al., 2024).

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis dengan penjelasan sebagai berikut:

H_7 : Kepribadian Proaktif memengaruhi keseimbangan kehidupan-kerja melalui Adaptabilitas Karier

2.3 Model Penelitian

Model penelitian adalah perpaduan konseptual tentang bagaimana variabel-variabel dalam penelitian saling berhubungan. Model ini dapat dikembangkan berdasarkan teori-teori relevan dan hasil penelitian terdahulu untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen, dependen, moderasi, maupun mediasi (Agustianti, 2022). Model penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:



Gambar 1
Model Penelitian

3 Metode Penelitian

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori untuk menguji hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) antar variabel melalui analisis statistik. Menurut Wujarso (2023), metode kuantitatif berfungsi menguji hipotesis menggunakan data numerik. Pendekatan eksplanatori diterapkan untuk menjelaskan alasan dan mekanisme jalur pengaruh kepribadian proaktif terhadap keseimbangan kehidupan-kerja melalui variabel mediasi.

3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah seluruh data yang menjadi perhatian peneliti dalam suatu ruang lingkup dan waktu yang ditentukan (Ibrahim, 2023). Populasi dalam penelitian ini adalah ASN di Pemerintah Kabupaten Tegal yang sedang menjalani proses pengembangan karier melalui jabatan fungsional. Berdasarkan data pegawai Kabupaten Tegal tahun 2026, jumlah ASN yang memenuhi kriteria penelitian sebanyak 145 pegawai. Populasi tersebut terdiri atas ASN jabatan fungsional yang masih menghadapi proses administrasi pengembangan karier, baik yang masih menunggu rekomendasi instansi pembina maupun persetujuan Kementerian PANRB, sehingga dipandang relevan dengan tujuan penelitian.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *total sampling* (sampel jenuh), yaitu teknik penentuan sampel dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi relatif kecil dan masih memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan, sehingga seluruh 145 ASN dijadikan sebagai responden penelitian. Menurut Hair (2021) analisis SEM-PLS direkomendasikan menggunakan jumlah sampel minimal 5–10 kali jumlah indikator penelitian. Dengan jumlah indikator sebanyak 15 indikator, kebutuhan minimum sampel berada pada kisaran 75–150 responden. Oleh karena itu, jumlah responden penelitian sebanyak 145 orang telah memenuhi rekomendasi tersebut sehingga memadai untuk dilakukan analisis menggunakan SEM-PLS.

3.3 Definisi Konsep Variabel

3.3.1 Kepribadian Proaktif

Kepribadian proaktif merupakan kecenderungan relatif stabil pada diri seseorang untuk mengambil inisiatif dalam memengaruhi dan mengubah lingkungan di sekitarnya. Individu dengan karakteristik ini tidak hanya menunggu instruksi atau sekadar bereaksi terhadap situasi, tetapi secara aktif mencari peluang, menunjukkan inisiatif, dan berani mengambil tindakan hingga terjadi perubahan yang bermakna (Fitriani, 2024).

3.3.2 *General* Efikasi Diri

Efikasi diri umum (*general self-efficacy*) merupakan keyakinan mendasar seorang individu terhadap kemampuan dirinya dalam menghadapi berbagai situasi tantangan dan menyelesaikan tugas-tugas sulit secara efektif. Konsep ini mencerminkan rasa kompetensi diri yang bersifat luas, di mana seseorang merasa yakin bahwa ia memiliki kapasitas untuk mengendalikan peristiwa-peristiwa yang memengaruhi hidupnya (Analya, 2025).

3.3.3 Adaptabilitas Karier

Adaptabilitas karier merupakan konstruksi psikososial yang mencerminkan kesiapan dan sumber daya individu dalam menghadapi tugas-tugas perkembangan karier serta perubahan yang tidak terduga dalam lingkungan kerja. Secara umum, konsep ini menggambarkan kapasitas seseorang untuk mengelola transisi karier dengan efektif dan tetap relevan di tengah dinamika organisasi (Fahmi, 2025).

3.3.4 Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan kehidupan-kerja (*work–life balance*) merupakan sebuah konsep yang menekankan pada kemampuan seorang individu untuk mengatur waktu dan energi secara harmonis antara tanggung jawab profesional di tempat kerja dengan kebutuhan personal di luar pekerjaan (Setiawati, 2024).

3.4 Definisi Operasional Variabel

Tabel 2
Operasional Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Indikator	Skala Pengukuran
Kepribadian Proaktif (Shabeer et al., 2022)	1. Kemampuan mengidentifikasi peluang.	Skala Likert 1-5
	2. Inisiatif mengambil tindakan.	
	3. Kegigihan dalam menghadapi hambatan.	
	4. Orientasi pada penciptaan perubahan yang bermakna	
General Efikasi Diri (Doğanülkü & Korkmaz, 2025)	1. Kemampuan menghadapi tingkat kesulitan tugas (*Magnitude*).	Skala Likert 1-5
	2. Ketahanan dan kegigihan dalam berusaha (*Strength*).	
	3. Fleksibilitas penguasaan bidang tugas (*Generality*).	
Adaptabilitas Karier (Shabeer et al., 2022)	1. Kepedulian (*Concern*).	Skala Likert 1-5
	2. Kendali (*Control*).	
	3. Keingintahuan (*Curiosity*).	
	4. Kepercayaan diri (*Confidence*).	
Keseimbangan Kehidupan Kerja (Shabeer et al., 2022)	1. Kemampuan menyeimbangkan aktivitas.	Skala Likert 1-5
	2. Kepuasan pembagian peran.	
	3. Efektivitas manajemen energi.	
	4. Persepsi minimnya konflik antar-peran.	

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan teknik atau cara yang dilakukan peneliti untuk mengumpulkan data secara sistematis guna menjawab pertanyaan penelitian atau menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Wujarso, 2023). Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner dapat berfungsi sebagai instrumen utama untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel-variabel psikologis seperti kepribadian proaktif, general efikasi diri, adaptabilitas karier dan keseimbangan kehidupan kerja.

3.6 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) untuk menguji hubungan antar variabel laten secara simultan. Metode ini dipilih karena efektif untuk penelitian eksplanatori, ukuran sampel kecil, dan tidak mensyaratkan distribusi data normal

3.6.1 Evaluasi *Outer Model*

Evaluasi *outer model* atau model pengukuran bertujuan untuk memvalidasi keterkaitan konstruk laten dengan indikator pendukungnya guna memastikan instrumen penelitian layak digunakan. Berdasarkan kriteria Hair (2021), evaluasi pada model reflektif mencakup uji reliabilitas indikator (*loading* > 0,70), reliabilitas konstruk (*composite reliability* > 0,70), validitas konvergen (AVE > 0,50), serta validitas diskriminan melalui nilai HTMT < 0,90. Sementara itu, pada model formatif, evaluasi difokuskan pada pengecekan multikolinearitas (VIF < 5) dan signifikansi kontribusi indikator melalui *p-value* < 0,05 untuk menjamin bahwa seluruh indikator benar-benar merepresentasikan variabel yang diukur.

3.6.2 Evaluasi *Inner Model*

Evaluasi *inner model* atau model struktural digunakan untuk menguji kekuatan dan signifikansi hubungan antar variabel laten sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan. Evaluasi ini dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi untuk mengukur besarnya pengaruh variabel independen dan uji signifikansi *path coefficient* melalui prosedur *bootstrapping* dengan nilai *p-value* < 0,05. Selain itu, digunakan pula nilai untuk mengukur efek kontribusi variabel eksogen (0,02 kecil; 0,15 sedang; 0,35 besar) serta nilai (*Stone-Geisser's*) yang harus lebih besar dari nol untuk membuktikan bahwa model memiliki kemampuan relevansi prediktif yang baik (Hair, 2021).

3.6.3 Evaluasi Pengujan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi pada penelitian ini dilakukan menggunakan *prosedur bootstrapping* pada *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS). Metode *bootstrapping* digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi. Pengaruh mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai p-value < 0,05 atau t-statistic > 1,96 pada tingkat signifikansi 5%. Selanjutnya, jenis mediasi ditentukan berdasarkan signifikansi pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Jika pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sama-sama signifikan, maka variabel mediasi berperan sebagai mediasi parsial (*partial mediation*). Sebaliknya, apabila pengaruh langsung tidak signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsung signifikan, maka variabel mediasi berperan sebagai mediasi penuh (*full mediation*). Pengujian efek mediasi dengan prosedur *bootstrapping* dipilih karena tidak mensyaratkan asumsi normalitas distribusi efek tidak langsung dan direkomendasikan pada SEM-PLS (Hair, 2021).