

## THE IMPACT OF DYNAMIC CAREER ADAPTABILITY AS MODERATOR OF RELATIONSHIP PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON WORK ENGAGEMENT

Richard Andre Sunarjo

Universitas Pelita Harapan, Jakarta

e-mail: rasaki2019@gmail.com

### ABSTRACT

Disruption business as impact of VUCA need the human resources with high work engagement to the organization, the researchers have extensively studied the influence of Perceived Organizational Support (POS) on work engagement, but the results are not yet conclusive. This study investigates the effect of Dynamic Career Adaptability as moderator in The Effect of Perceived Organizational Support on Work Engagement. By Purposive sampling method, a questionnaire was distributed to 281 consultants in Jakarta and quantitative analysis with partial least squares – structural equation modeling (PLS-SEM) is used to get the hypothesis result, the findings indicate that dynamic career adaptability has no positive and significant moderating effect on the relationship of POS on work engagement. The research can be utilized to search other impact of Dynamic Career Adaptability on work engagement

**Keywords:** *Dynamic Career Adaptability, Perceived Organizational Support, Work Engagement.*

### 1. PENDAHULUAN

Seiring dengan gelombang COVID 19 di seluruh dunia, memaksa dunia untuk berubah dengan berinovasi dan mengubah cara hidup, seperti diperlukan lebih meningkatkan cara berinteraksi nir sentuh (*contactless*), semakin kuatnya infrastruktur digital, lebih baik dalam memantau data yang rumit dan memaksimalkan pemakaian *internet of things* mengembangkan obat-obatan melalui *artificial intelligence*, layanan kesehatan jarak jauh dan pertokoan *online* semakin dibutuhkan, penggunaan robot yang tidak terdampak virus menjadi penting untuk mendukung jalannya proses produksi di pabrik-pabrik, kegiatan dengan tema semakin banyak dan sebagai pengganti olahraga yang tidak dapat dilakukan di masa pandemi, maka olahraga berbasis elektronik (esport) akan semakin digemari (Marr, 2020).

Dunia kerja akan mengalami *disruptive* juga dalam hal bagaimana untuk menjaga agar sumber daya manusia (SDM), sebagai bagian dari sumber daya dari sebuah organisasi, dapat tetap memberikan kontribusi dalam meningkatkan keunggulan bagi organisasi untuk memenangkan persaingan bisnis (Hunt & Morgan, 1996).

Praktisi SDM dan kalangan akademi telah lama mempelajari faktor apa saja yang dapat digunakan agar terjadi mekanisme isolasi bagi SDM yang dimiliki, sehingga tidak mudah berpindah ke organisasi lain, karena besarnya biaya yang akan dikorbankan bila terjadi *turn over* yang tinggi, baik *tangible* maupun *intangible cost* (Dessler, 2015). penelitian dari banyak akademisi memusat pada

bagaimana meningkatkan work engagement untuk menurunkan keinginan untuk keluar organisasi (Schaufeli & Bakker, 2004; Gupta & Shaheen, 2017). Knight, Patterson & Dawson (2017) menekankan bahwa sampai saat ini belum diperoleh kesimpulan faktor mana yang paling berhasil guna memberikan dampak yang signifikan pada meningkatnya *work engagement*.

Penelitian ini menganalisis pertanyaan penelitian sebagai berikut: Apakah POS berpengaruh positif terhadap *work engagement*? Dan apakah *Dynamic Career Adaptability* berpengaruh positif sebagai moderator terhadap *work engagement*?

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. *Work Engagement*

Kahn (1990) merupakan peneliti yang mencetuskan konstruk “*engagement*” dengan mendefinisikan *employee engagement* sebagai faktor yang mempengaruhi baik individu, antar pribadi, kelompok, antar kelompok, dan organisasi, yang membentuk apakah seseorang *engage* atau *disengage* atau disebut *multi level engagement*. Keempat faktor ini perlu diperhatikan dengan serius oleh organisasi, karena menjadi pertimbangan bagi profesional yang sedang mempertimbangkan untuk keluar dari organisasi, apakah akan menarik diri atau bertahan selama perannya yang dinamis dalam organisasi.

Schaufeli *et al.* (2002) mendefinisikan sebagai kondisi psikologis positif dan merasa terpenuhi untuk mencapai kondisi terbaiknya dalam bekerja (*fulfilling*), penuh energi (*vigor*), dan larut dalam pekerjaannya (*absorption*) merupakan faktor utama untuk mempertahankan keunggulan bersaing (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey, & Saks, 2015), menentukan kinerja profesional (Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Knight *et al.*, 2015), menentukan kinerja profesional (Christian *et al.*, 2011; Knight *et al.*, 2017), dan juga mempengaruhi kinerja keuangan organisasi (Xanthopoulou *et al.*, 2009).

*Vigor* ditandai oleh tingginya tingkat ketahanan mental dalam kondisi bekerja yang sulit, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di pekerjaan, dan gigih dalam menghadapi kesulitan. Dedikasi ditunjukkan dengan kerelaan untuk berkorban tenaga, pikiran, dan waktu demi keberhasilan organisasi ditandai dengan bekerja penuh semangat, bergairah, bangga atas hasil kerja dan selalu tertantang mencapai sasaran yang telah ditetapkan bahkan melebihinya, dan *Absorption* tampak tampak bila profesional mampu bekerja dengan penuh konsentrasi serta minat yang mendalam terhadap pekerjaan sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat dan profesional tersebut sulit melepaskan diri dari pekerjaan.

Pendekatan *work engagement* oleh Schaufeli *et al.* (2002) dapat disimpulkan sebagai lawan dari kelelahan bekerja (*burn-out*) sejalan dengan penelitian oleh Maslach *et al.* (2001) dimana profesional yang memiliki *work engagement* akan terhindar dari kelelahan dalam bekerja, karena karyawan yang *engaged* akan bekerja dengan penuh semangat dan efektif, tidak tertekan (*stress*) dan melihat pekerjaan mereka sebagai tantangan, bukan beban.

### 2.2. *Perceived Organizational Support*

*Perceived organizational support* (POS) didefinisikan sebagai tingkat keyakinan umum dari profesional terhadap organisasi mereka atas besarnya penghargaan atas peran serta mereka dalam organisasi dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Bentuk penghargaan seperti imbalan sebagai hadiah maupun pemenuhan kebutuhan profesional akan pengakuan dari organisasi, diperlukan oleh profesional saat mereka berupaya untuk meningkatkan kinerjanya (Eisenberger *et al.*, 1986). POS tidak hanya meningkatkan kinerja pada aktifitas pekerjaan standar, tetapi juga meningkatkan tindakan - tindakan yang di luar kewajiban sebagai profesional yang menguntungkan bagi organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Penelitian yang menggunakan pengaruh POS memang lebih dikenal di awal abad 19, akan tetapi dengan makin berkembangnya model organisasi dengan *virtual (remote working)*, sehingga semakin berkurangnya pertemuan tatap muka secara fisik, maka sangat penting untuk mengetahui apakah dengan semakin meningkatnya POS dapat meningkatkan *work engagement* di era digital transformasi saat ini.

*H1: POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement.*

### 2.3. Dynamic Career Adaptability

Kemampuan beradaptasi terhadap Karir (*career adaptability*) merupakan variabel yang perlu diteliti lebih mendalam dengan adanya perubahan yang cepat dari kondisi di dunia bisnis saat ini yang mengalami gejala, tidak menentu, rumit dan tidak jelas arahnya (*Volatile, Uncertainty, Complex dan Ambiguity, VUCA*). Setiap organisasi harus menyesuaikan MSDMnya untuk mengantisipasi kondisi disruptif ini (Jain, 2019).

Savickas (1997) memberi definisi dari *career adaptability* sebagai kesiapan menghadapi tugas-tugas yang dapat diprediksi dalam mempersiapkan dan berpartisipasi dalam peran kerja dan dengan penyesuaian yang didorong oleh perubahan dalam pekerjaan dan kondisi kerja yang tak terduga.

Savickas (2009) menyadari bahwa profesional dapat merancang kehidupan mereka sendiri dengan baik dalam kelompok masyarakat di mana mereka tinggal, dan akan berhasil mencapainya, bila mampu beradaptasi menghadapi adanya perubahan di abad kedua puluh ini, akan tetapi *career adaptability* yang dipaparkan oleh Savickas (2009) lebih menekankan pada kesiapan secara mental terhadap pengaruh sosial (psikososial) untuk menghadapi perubahan, oleh karena itu perlu untuk memperkuat *career adaptability* secara dinamis atau *dynamic career adaptability (DCA)* yang menekankan adanya tindakan untuk menyesuaikan diri dengan cepat (Sunarjo, Supratikno, Sudiby, Bernarto & Pramono, 2021)

DCA menurut Sunarjo *et al.* (2021) didefinisikan sebagai kemampuan profesional untuk mengatur diri dan kapasitasnya untuk memecahkan masalah yang tidak biasa, rumit dan tidak jelas dari pengembangan tugas – tugas yang membutuhkan keahlian khusus, peralihan pekerjaan, dan trauma kerja dengan usaha terus menerus yang produktif, penuh semangat dan tenaga sehingga cepat bergerak dan mudah menyesuaikan diri dengan keadaan, agar waktu yang diperlukan untuk mencapai kondisi pas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan profesional lebih dipercepat.

Ada empat indikator DCA yaitu:

- 1) Profesional mampu menerima perubahan dan menyesuaikan diri dengan energik dan secepat mungkin
- 2) Profesional bertanggung jawab secara proaktif menyesuaikan diri dengan segenap tenaga mencapai keahlian dalam karir baru dengan segera.
- 3) Profesional memeriksa potensi diri secara dinamis melalui berbagi pengetahuan dalam berbagai situasi
- 4) Profesional memperkuat keahlian pada karir baru secara proaktif melakukan memeriksa kemampuan sendiri dan perbaikan terus menerus.

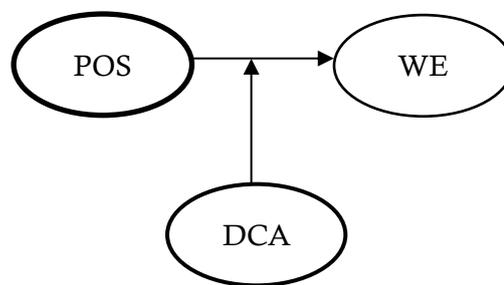
Mengacu pada Teori *Job Demand Resources (JD-R)* yang dikembangkan Bakker and Demerouti (2007), ketika seorang individu menerima sumber daya apa pun, dia akan meningkatkan sumber daya pekerjaannya dan menurunkan permintaan pekerjaan, secara bersamaan akan berdampak pada peningkatan *work engagement*. Profesional akan dapat melepaskan diri dari kepenatan kerja (*burn-out*) ketika mereka mampu beradaptasi secara dinamis dalam karir mereka, mengurangi tuntutan kerja dan meningkatkan keterlibatan kerja. Hasil penelitian Sunarjo *et al.* (2021) yang menyimpulkan bahwa DCA hanya sebagai konstruk mediating secara partial mempengaruhi POS

terhadap WE, oleh karena itu penelitian ini untuk mengkonfirmasi apakah DCA merupakan konstruk yang tidak dapat dikendalikan dan lebih berdampak positif dan signifikan memoderasi hubungan POS pada *work engagement* (WE), bukan sebagai mediator.

Hal ini mengacu bahwa profesional, terutama milenial yang memiliki kecenderungan memilih karir sesuai dengan nilai pribadinya (*protean career*), Parry, Unite, Chudzikowski, Katharina, Briscoe, & Shen (2012) menyimpulkan bahwa profesional milenial di banyak negara mementingkan pengembangan karir untuk mendapatkan pengalaman pencapaian (*achievement*) yang diinginkan baik dalam hubungan dengan keuangan, promosi dan lain sebagainya, disamping untuk kepuasan pribadi, tetapi juga untuk pembelajaran dan perkembangan sesuai karakter dari pekerjaan.

H2: DCA berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*

H3: DCA berpengaruh positif dan signifikan memoderasi hubungan POS terhadap *work engagement*



Gambar 1. Model Konseptual

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1. Populasi dan sampel

Penelitian ini menggunakan kuesioner online yang dibagikan kepada profesional berusia antara 30 hingga 45 tahun dan memiliki minimal tiga tahun pengalaman bekerja di perusahaan konsultan di Jakarta. Total populasi mencapai 25.000 profesional. Mengingat populasi yang terlalu besar dan tidak pasti, Cochran (1977) menyarankan pemilihan sampel dapat dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling* dengan minimal 272 responden harus berpartisipasi dalam penelitian ini.

#### 3.2. Instrumen pengumpulan data

Eisenberger *et al.* (1986) menggunakan *Survey of Perceived Support for Organizations* (SPOS) untuk mengukur POS. Penelitian ini akan mengadaptasi the SPOS. Kuesioner untuk mendapatkan masukan untuk *work engagement* diadaptasi dari Schaufeli *et al.* (2002) dengan menggunakan *Utrecht Work Engagement Survey* (UWES-9), dan penelitian ini mengembangkan skala untuk pertanyaan angket DCA. Semua item diukur menggunakan skala Likert 5 poin, di mana 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju, 5 = sangat setuju. Selanjutnya, dengan PLS-SEM dianalisis untuk menentukan validitas dan reliabilitasnya.

### 4. HASIL DAN DISKUSI

#### 4.1. Profil responden

Kuesioner diisi oleh 281 responden yang sesuai dengan saringan akhir dari peneliti, sehingga memenuhi ketentuan minimal jumlah sampel menurut Cochran (1977) dengan periode Mei 2021

sampai dengan juni 2021. Profil responden menunjukkan bahwa 152 responden adalah laki-laki (54%), sedangkan 129 responden adalah perempuan (46%). Selanjutnya komposisi masa kerja bervariasi, dengan urutan sebagai berikut: 3-5 tahun (44 %), 6-10 tahun (41 %), dan lebih dari 10 tahun (15%). Sedangkan komposisi komposisi job group berkisar dari associate (44 %), manajer (43%), direktur (8%), hingga partner (5%).

## 4.2. Hasil uji

**Tabel 1. Hasil uji konvergen**

Konstruk dan Item		Loading factor	Keputusan
<b>Work Engagement /WE (CR = 0,850; AVE = 0,586)</b>			
W1	Saya bersemangat dengan pekerjaan saya	0,734	valid
W2	Pekerjaan saya mengilhami saya untuk berbuat hal-hal lebih baik	0,714	
W3	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.	0,752	
W4	Saya secara maksimal menggunakan hasil pelatihan, pengembangan atau umpan balik dari atasan untuk peningkatan kinerja.	0,738	
<b>Perceived Organizational Support /POS (CR = 0,880; AVE = 0,549)</b>			
O1	Organisasi menetapkan target dan penilaian kerja saya dengan baik, dan menilai keterlibatan saya dengan baik	0,725	valid
O2	Organisasi memberikan penghargaan, bila target kerja saya tercapai	0,775	
O3	Organisasi bangga bila saya berprestasi di tempat kerja memberikan penghargaan, bila target kerja saya tercapai	0,756	
O4	Organisasi dengan kepuasan saya bekerja secara umum di tempat kerja	0,719	
O5	Organisasi menghargai dan memperhatikan kesejahteraan saya	0,737	
O6	Organisasi memperhatikan perkembangan dan kelanjutan karir saya.	0,733	
<b>Dynamic Career Adaptability /DCA (CR = 0,824; AVE = 0,540)</b>			
D1	Saya merencanakan karir saya dengan pilihan pendidikan dan pelatihan sebaik-baiknya	0,724	valid
D2	Saya memperhatikan karir saya dan berdisiplin mengembangkan diri dengan segera	0,783	
D3	Saya segera menyesuaikan diri dengan pekerjaan dengan cepat	0,788	
D4	Saya menjajaki kondisi lingkungan dan perubahannya dengan cepat	0,764	

Sumber: Hitungan pls-sem (2022)

Model yang digunakan dalam penelitian ini harus melalui pengujian reliabilitas dan validitas dari konstruk. Pengukuran yang dilakukan adalah dengan reliabilitas komposit (*Composite Reliability*, CR) yang menguji konsistensi internal dengan nilai setidaknya 0,7. Reliabilitas indikator diuji dengan mengukur besaran loading baku absolut bagian luar (*outer loading*) dengan nilai lebih dari 0,7. Pengukuran validitas konvergen berdasarkan rata-rata varian ekstrak (*Average Variance Extracted*, AVE) dengan nilai lebih dari 0,5.

Pada tahap selanjutnya dilakukan uji koefisien determinan ( $R^2$ ), uji kolinearitas, dan uji hipotesis. Semakin tinggi nilai  $R^2$  maka semakin baik hubungan konstruk eksogen terhadap konstruk endogen yang diprediksi oleh  $R^2$ . Di bawah, Tabel 2. menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki  $R^2$  sebesar 0,506. Artinya POS dapat menjelaskan *work engagement* sebesar 50,6% dan sisanya 49,4% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model.

**Tabel 2. Hasil uji koefisien determinan**

Konstruk Endogen	$R^2$
work engagement	0,506

Sumber: Hitungan pls-sem (2022)

Kecenderungan kolinearitas dapat ditunjukkan dengan nilai variance inflation factor (VIF). Jika nilai VIF lebih dari 5 berarti terdapat kecenderungan kolinearitas (Hair *et al.*, 2017). Di bawah, Tabel 3. menyajikan nilai VIF model yang lebih kecil dari 5.0 dan menegaskan bahwa tidak ada kolinearitas pada model.

**Tabel 3. Hasil uji kolinearitas**

Konstruk	VIF
DCA	1,324
Moderating Effect DCA	1,058
POS	1,283

Sumber: Hitungan pls-sem (2022)

Selanjutnya, pengujian hipotesis juga dilakukan untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan dapat didukung secara empiris atau tidak. Pengujian hipotesis kemudian dilakukan untuk mengetahui apakah pengaruh antar konstruk tersebut didukung atau tidak. Penelitian ini menggunakan hipotesis terarah, dan uji satu arah akan mengujinya; nilai t kritis akan menjadi 1,65 berdasarkan tingkat signifikansi 5%, sehingga ketika nilai t lebih besar dari 1,65 dapat diputuskan bahwa hipotesis didukung.

Tabel 4. berikut menunjukkan nilai t dari H1, H2 yang lebih besar dari 1,65, sehingga hasil analisis secara empiris mendukung hipotesis 1 dan 2. Hipotesis 3 memiliki hasil t hitung di bawah 1,65, artinya H3 tidak didukung secara empiris.

**Tabel 4. Hasil uji hipotesis**

Hipotesis	$\beta$	uji t	Keputusan
H1 : POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap WE	0,326	5,629	didukung
H2 : DCA berpengaruh positif dan signifikan terhadap WE	0,472	7,928	didukung
H3: DCA memoderasi pengaruh POS terhadap WE	-0,054	1,335	tidak didukung

Catatan: one tail, 5 % significance level

Sumber: Hitungan pls-sem (2022)

Hipotesis pertama (H1) bahwa POS mempengaruhi *work engagement*, secara empiris didukung karena mengusulkan berdasarkan hasil pada tabel 4, uji t adalah 5,629 > 1,65. Hal ini juga menegaskan bahwa POS berpengaruh positif terhadap *work engagement* dengan koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,326 dengan arah positif.

Hasil tersebut sejalan dengan Cherubin (2012), Man & Hadi (2013), Burns (2016), Putra & Surya (2019) bahwa adanya pengaruh POS terhadap *work engagement*, sesuai teori JD-R, maka semakin meningkatnya POS maka profesional akan meningkatkan *resources* yang dapat menurunkan beban kerja, untuk mendapatkan POS yang baik diperlukan usaha dari organisasi dalam memberikan dukungan baik dengan pemilihan SDM yang berorientasi pada pelanggan, pengembangan SDM, menggunakan berbagai peralatan digital dan teknologi maupun pelatihan yang diperlukan (Karatepe

& Aga, 2016). Dukungan organisasi lainnya, misalnya pada saat pandemi ini, organisasi dapat membuat peraturan dan memberikan fasilitas khusus agar kegiatan bekerja di rumah (*work from home*, WFH), menyesuaikan target pencapaian (*Key Performance Index*, KPI) karena mobilitas fisik berkurang, dan memaksimalkan rapat daring (dalam jaringan, *online meeting*) serta mengalihkan sebagian waktu untuk mengikuti berbagai webinar untuk peningkatan pengetahuan, dan sebagainya. Dengan demikian, profesional akan tetap mampu untuk menyelesaikan proyek – proyek sesuai target dan menurunkan *job demand* mereka karena keterbatasan sumber daya (Schaufeli & Bakker, 2004).

Profil responden menunjukkan bahwa sebagian besar profesional telah bekerja selama tiga tahun atau lebih. Mereka masih berada dalam kelompok usia produktif dan memiliki peran penting organisasi dalam meningkatkan sumber daya lapangan kerja, terutama dalam menghadapi situasi yang sangat menentukan terutama karena pandemi Covid-19 yang dimulai pada Maret 2020 hingga saat ini.

Hipotesis kedua (H2) bahwa DCA mempengaruhi secara positif dan signifikan juga didukung secara empiris, berdasarkan hasil pada tabel 4, uji t adalah  $7,928 > 1,65$ . Hal ini juga menegaskan bahwa POS berpengaruh positif terhadap *work engagement* dengan koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,472 dengan arah positif, hal menunjukkan bahwa dengan kemampuan profesional beradaptasi terhadap karirnya secara dinamis, akan menurunkan beban pekerjaan dari profesional dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya (Schaufeli & Bakker, 2004). *Mentorship* yang sistematis dan terorganisir dengan baik terhadap profesional yang baru mendapat tugas dan pekerjaan baru sangat perlu untuk dikembangkan, disamping lingkungan yang mudah untuk dilakukan berbagi pengetahuan, sehingga dapat dikurangi kerugian akibat *learning curve* yang memakan waktu lama.

Hipotesis ketiga (H3) bahwa DCA memoderasi hubungan POS terhadap *work engagement* secara positif dan signifikan, berdasarkan hasil pada tabel 4, uji t adalah  $1,335 < 1,65$ . Hal ini juga menegaskan bahwa POS berpengaruh positif terhadap *work engagement* dengan koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,054 dengan arah negatif, sehingga tidak didukung secara empiris, menunjukkan bahwa kemampuan beradaptasi terhadap pekerjaannya secara dinamis, tidak memoderasi hubungan POS terhadap *work engagement*, hal ini berarti penelitian Sunarjo *et al.* (2021) yang menyimpulkan adanya pengaruh DCA sebagai mediator hubungan POS terhadap *work engagement* secara positif dan signifikan lebih memberikan kontribusi bagi penerapan MSDM, dengan kata lain DCA lebih tepat sebagai konstruk yang dapat dikontrol oleh organisasi, sehingga dapat meningkatkan hubungan POS terhadap *work engagement* profesional. Hal ini menunjukkan bahwa bila persepsi profesional atas peran organisasi dalam manajemen karir mereka, dalam hal ini bagaimana agar dapat beradaptasi secara dinamis, dapat di-*manage* dengan baik, maka profesional akan menurunkan beban kerjanya karena kesulitan beradaptasi atas pekerjaan, terutama yang baru dan sulit, dapat dikurangi, terlebih menurut Ruky (2019) sebagian besar profesional mengabdikan diri rata-rata dua pertiga hidup mereka untuk bekerja di perusahaan konsultan, sehingga wajar bila mereka berjuang untuk kemajuan dalam karir mereka dan mencapai puncak di akhir siklus karir mereka.

## 5. KESIMPULAN

### 5.1. Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis, maka hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

- 1) POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.
- 2) DCA berpengaruh positif terhadap *work engagement*.
- 3) DCA tidak berpengaruh positif dan signifikan dalam memoderasi hubungan POS terhadap *work engagement*.

### 5.2. Implikasi Manajerial

Penelitian memberikan implikasi manajerial dengan memberikan masukan pentingnya organisasi memberikan *resources* bagi profesionalnya agar dapat meningkatkan POS baik berupa MSDM yang memperhatikan manajemen terbaik, penerapan digitalisasi, teknologi dan pelatihan yang diperlukan oleh profesional, maupun dengan memperhatikan perubahan kondisi kerja dikarenakan oleh pandemi yang menyebabkan berkurangnya kegiatan *face to face* tetapi dipihak lain organisasi dituntut untuk semakin kompetitif dalam bisnis yang *disruptive* ini, oleh karena itu dengan usaha organisasi yang baik akan meningkatkan POS, profesional akan meningkat *work engagement*, yang berujung organisasi dapat unggul dalam bersaing dengan SDM yang handal.

*Dynamic Career Adaptability* yang baik akan meningkatkan *work engagement* pula, untuk itu perlu usaha manajemen menyediakan mentorship yang baik, sehingga para profesional yang mendapat tugas atau pekerjaan baru dapat terhindar dari kerugian akibat *learning curve* yang lama.

DCA perlu dilakukan sebagai mediator dalam meningkatkan pengaruh POS terhadap *work engagement*, untuk itu diharapkan dalam menyusun MSDM, organisasi memiliki rencana SDM yang baik melalui manajemen karir yang transparan dan terlihat berorientasi pada kinerja bukan senioritas.

### 5.3. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan dukungan terhadap hasil positif dan signifikan atas penelitian hubungan POS terhadap *work engagement* sebagaimana hasil penelitian Cherubin (2012), Man & Cholicul (2013), Burns (2016), Putra & Surya (2019).

Konstruk DCA tidak terkonfirmasi sebagai moderator atas pengaruh POS terhadap *work engagement*, sehingga mengkonfirmasi bahwa DCA lebih tepat sebagai mediator.

### 5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian mendatang perlu dilakukan pada periode setelah pandemi, sehingga pengaruh dari ketidakstabilan kondisi bisnis bisa dikurangi. PLS-SEM yang digunakan sebagai alat analisis memiliki keterbatasan karena tidak dapat menguji kelayakan model penelitian, disarankan untuk menggunakan CB-SEM pada analisis penelitian yang akan datang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). *Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach*. *Journal of Organizational Effectiveness*, 2(1):7–35.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources Model: State of The Art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–28.
- Burns, K.L. (2016). *Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support as Antecedents of Work Engagement*. San Jose State University SJSU ScholarWorks, 1–57.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). *Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relation with Task and Contextual Performance*, *Personnel Psychology*, 64:89–136.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques*, John Wiley & Sons, New York.
- Dessler, G. (2015). *Human Resources Management*. 14th Edition, Pearson Education Limited, Essex, UK.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Sowa, D., & Hutchison, S., (1986). *Perceived Organizational Support*. *Journal of Applied Psychology* 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R., Malone, G.P., and Presson, W.D., (2016). *Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Associate Engagement*. SHRM-SIOP Science of HR Series.

- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L., & Rhoades, L. (2002). *Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Associate Retention*. *Journal of Applied Psychology* 87(3),565–73.
- Gupta, M., & Shaheen, M. (2017). *Impact of Work Engagement on Turnover Intention: Moderation by Psychological Capital in India, Business: Theory and Practice*. Vilnius Gedminas Technical University, 18: 136–143.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publisher, 2<sup>nd</sup> Ed, New York.
- Hunt, S.D. & Morgan, R.M. (1996). *The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions*. *Journal of Marketing*: 60, October, 107-14 in Hunt & Morgan. (2002). *Determining marketing strategy*, *European Journal of Marketing*, 36(4), 450-478.
- Jain, A. (2019). *Understanding The Future of HRM through The VUCA Lens*, *NHRD Network Journal*, 12(2):80–86.
- Kahn, W.A., (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. *Academy of Management Journal* 33(4), 692–724.
- Karatepe, O. & Aga, M. (2016). *The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance: The mediating role of work*. *International Journal of Bank Marketing* 34 (3), 368-387.
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). *Building work engagement: A Systematic Review and Meta-Analysis Investigating The Effectiveness of Work Engagement Interventions*, *Journal of Organizational Behavior*, 38(6): 792–812.
- Man, G.S., Hadi, C. (2013). *Hubungan Antara Perceived Organizational Support dengan Work Engagement pada Guru SMA Swasta di Surabaya*. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi* 2(2),90-99.
- Maslach, C., Wilmar B. Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). *Job Burn-out*. *Annu. Rev. Psychol* 52, 397–422.
- Marr, B. (2020). *9 Future Predictions for A Post-Coronavirus World*. *Forbes*.
- Parry, E., Unite, J., Chudzikowski, K., Briscoe, J.P., Shen, Y. (2012). *Career success in the younger generation*. *Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation*. 242-261.
- Putra, I P.D.S.S. & Surya, I.B.K. (2019). *The Effect of Perceived Organizational Support on Work Engagement and Turnover Intention*. *International Journal of Education and Social Science Research* 2(05):35-47.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived Organizational Support: A Review of the Literature*. *Journal of Applied Psychology* 87(4), 698–714.
- Ruky, S. M. 2019, *Mengelola Perusahaan Jasa Profesional*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 3-160.
- Savickas, M. L. (1997). *Career Adaptability: An Integrative Construct for Life-Span, Life-Space Theory*, *The Career Development Quarterly*, 45(3): 247–259.
- Savickas, M. L. (2005). *Career Development and Counseling, Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 42-69.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach*. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Marisa Salanova, M. (2006). *The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study*. *Educational and Psychological Measurement* 66(4), 701–16.
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M., (2007). *Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations*, in Gilliland, S.W., Steiner, D.D. and Skarlicki, D.P. (Eds),

<sup>5th</sup> NCBMA (Universitas Pelita Harapan, Indonesia)  
“The Opportunity of Digital and Technology Disruption”  
18 Mei 2022, Tangerang.

*Research in Social Issues in Management: Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, Vol 5, Information Age Publishers, Greenwich, CT.

Sunarjo, Supratikno, Sudiby, Bernarto & Pramono. (2021). The mediating role of dynamic career Adaptability in the effect of perceived Organizational support and perceived Supervisor support on work engagement of Millennials

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2009). *Work engagement and financial returns: A diary study sunaon the role of job and personal resources*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200