

**HUBUNGAN ANTARA *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*  
DENGAN *PROACTIVE WORK BEHAVIOR* PADA PEGAWAI  
DINAS PERDAGANGAN, KOPERASI, USAHA KECIL  
DAN MENENGAH DI KABUPATEN DEMAK**

**Sonia Firly Nurul Aisyah**

15000122140201

**Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro**

Jl. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275

*E-mail:* [soniafirlyyy@gmail.com](mailto:soniafirlyyy@gmail.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *perceived organizational support* (POS) dengan *proactive work behavior* pada pegawai Dinas Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Demak. *Perceived organizational support* merupakan keyakinan pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, sedangkan *proactive work behavior* merupakan perilaku kerja sukarela yang berorientasi pada inisiatif, antisipasi masalah, dan upaya menciptakan perubahan positif dalam pekerjaan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Demak. Sampel penelitian berjumlah 110 pegawai yang diperoleh menggunakan teknik *purposive sampling*. Alat ukur yang digunakan adalah *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) versi pendek yang telah diadaptasi, dengan 14 aitem valid dan koefisien reliabilitas  $\alpha = 0,814$ , serta skala *proactive work behavior* yang dikonstruksi berdasarkan aspek Griffin dkk. (2007), dengan 20 aitem valid dan koefisien reliabilitas  $\alpha = 0,901$ . Analisis data menggunakan uji korelasi *Spearman's Rho* karena data tidak berdistribusi normal. Hasil analisis menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara *perceived organizational support* dengan *proactive work behavior* ( $r_s = 0,460$ ;  $p < 0,001$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi *perceived organizational support* yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula *proactive work behavior* yang ditunjukkan. Dengan demikian, hipotesis penelitian diterima.

**Kata kunci:** *perceived organizational support*; *proactive work behavior*; pegawai; Dindagkop UKM

**RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL  
SUPPORT AND PROACTIVE WORK BEHAVIOR AMONG  
EMPLOYEES DINAS PERDAGANGAN, KOPERASI, USAHA KECIL  
DAN MENENGAH IN KABUPATEN DEMAK**

**Sonia Firly Nurul Aisyah**  
15000122140201

**Faculty of Psychology, Diponegoro University**  
Jl. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275  
E-mail: [soniafirlyyy@gmail.com](mailto:soniafirlyyy@gmail.com)

**ABSTRACT**

This study aims to examine the relationship between perceived organizational support (POS) and proactive work behavior among employees of the Department of Trade, Cooperatives, and Small and Medium Enterprises (Dindagkop UKM) of Demak Regency. Perceived organizational support refers to employees' belief that the organization values their contributions and cares about their well-being, while proactive work behavior refers to voluntary work behavior oriented toward initiative, problem anticipation, and efforts to create positive change in the workplace. The population of this study consisted of all employees of Dindagkop UKM Demak Regency. A sample of 110 employees was obtained using purposive sampling. The measurement instruments used were the adapted short version of the Survey of Perceived Organizational Support (SPOS), comprising 14 valid items with a reliability coefficient of  $\alpha = 0.814$ , and a proactive work behavior scale constructed based on Griffin et al (2007) aspects, comprising 20 valid items with a reliability coefficient of  $\alpha = 0.901$ . Data analysis employed Spearman's Rho correlation test, as the data were not normally distributed. The results indicated a significant positive relationship between perceived organizational support and proactive work behavior ( $r_s = 0.460$ ;  $p < 0.001$ ). These findings suggest that the higher the perceived organizational support felt by employees, the higher their proactive work behavior. Accordingly, the research hypothesis was accepted.

**Keywords:** perceived organizational support; proactive work behavior; employees; Dindagkop UKM

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi dan kemajuan teknologi yang berkembang dengan sangat cepat, organisasi dituntut untuk terus beradaptasi dan berinovasi agar mampu bertahan dalam persaingan yang semakin kompetitif. Lingkungan bisnis dan pemerintahan kini diwarnai oleh perubahan yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga strategis dan struktural, sehingga memerlukan cara pengelolaan organisasi yang lebih fleksibel dan adaptif. Perubahan tersebut mendorong setiap organisasi untuk menyesuaikan sistem kerjanya dengan perkembangan teknologi informasi, terutama dalam meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan daya saing. Organisasi yang gagal beradaptasi dengan perubahan lingkungan akan kehilangan kemampuan bersaing, sedangkan organisasi yang mampu mengembangkan inovasi dan menyesuaikan diri dengan cepat justru berpeluang memperkuat posisinya di tengah kompetisi global yang semakin ketat.

Pada perubahan tersebut, sumber daya manusia menjadi elemen penting dalam keberhasilan sebuah organisasi. Sumber daya manusia tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai aset dinamis yang menentukan arah dan keberlanjutan organisasi. Pegawai yang memiliki kemampuan untuk berpikir kritis, beradaptasi, dan berinovasi akan menjadi faktor pendorong utama bagi terciptanya organisasi yang unggul. Perubahan teknologi dan tuntutan kerja yang semakin kompleks mengharuskan pegawai untuk mampu bertindak solutif, kolaboratif, dan

inovatif dalam menghadapi berbagai tantangan. Dengan demikian, tercapainya tujuan perusahaan sangat berkaitan pada bagaimana pegawai dapat menampilkan perilaku yang proaktif, berorientasi pada solusi, serta berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kerja. Kondisi ini juga terjadi di sektor publik, pegawai pemerintah dituntut untuk mampu bekerja secara adaptif dan inovatif agar pelayanan publik tetap optimal. Salah satu bentuk kompetensi yang relevan dengan tuntutan tersebut adalah *proactive work behavior*.

*Proactive work behavior* menjadi salah satu bentuk kontribusi penting yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Griffin dkk (2007), *Proactive work behavior* dapat dilihat dari tiga fokus utama, yaitu individu (*self-focused*), tim (*team-focused*), dan organisasi (*organization-focused*). Ketiga dimensi tersebut saling berhubungan dan secara kolektif memberikan dampak terhadap efektivitas kerja organisasi. Pada tingkat individu, perilaku proaktif berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk mengatur dirinya, mengembangkan keterampilan, dan memperbaiki kinerjanya. Pada tingkat tim, perilaku ini tercermin dalam kolaborasi, komunikasi, serta kontribusi terhadap dinamika kelompok kerja. Sedangkan pada tingkat organisasi, perilaku proaktif berperan dalam mendorong perubahan sistem, kebijakan, dan inovasi yang berdampak luas.

Parker dan Collins (2010) mendefinisikan *proactive work behavior* sebagai perilaku sukarela yang dilakukan pegawai untuk mengantisipasi permasalahan, mengidentifikasi peluang, serta mengambil tindakan konstruktif guna menciptakan perubahan yang bermanfaat bagi organisasi. Pegawai yang menunjukkan perilaku proaktif cenderung berinisiatif dalam memperbaiki situasi kerja, memberikan ide-

ide baru, serta mencari solusi atas hambatan yang ada tanpa menunggu instruksi dari atasan. Dalam organisasi modern, perilaku ini sangat diperlukan karena mampu meningkatkan efisiensi kerja dan mendorong terciptanya budaya inovasi di lingkungan kerja.

Konsep *proactive work behavior* berakar pada kesadaran bahwa pegawai tidak lagi dapat bersikap pasif dalam menghadapi perubahan dan dinamika organisasi. Sebaliknya, mereka harus mampu berperan sebagai agen perubahan yang aktif, berorientasi pada perbaikan, dan mampu memberikan nilai tambah bagi organisasi. Mori dkk (2024) menyatakan bahwa pada era digital saat ini, perilaku proaktif menjadi kompetensi yang sangat penting karena membantu organisasi dalam menghadapi ketidakpastian dan percepatan perubahan. Pegawai yang proaktif memiliki kecenderungan untuk berpikir ke depan, mengambil risiko yang terukur, serta memanfaatkan peluang untuk menciptakan inovasi yang selaras dengan tujuan organisasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa munculnya perilaku proaktif bukan hanya dipengaruhi keinginan pribadi, namun juga oleh faktor-faktor eksternal yang berasal dari lingkungan kerja. Akgunduz dkk (2018) menjelaskan bahwa interaksi di antara faktor internal (kepribadian, motivasi, *self-efficacy*) dengan faktor eksternal (dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, budaya kerja) membentuk terjadi perilaku proaktif. Organisasi yang mampu menciptakan iklim kerja suportif akan memfasilitasi munculnya perilaku proaktif karena pegawai merasa memiliki kebebasan untuk berinisiatif, mengemukakan ide, dan bertanggung jawab terhadap hasil kerja mereka.

Perilaku proaktif tidak hanya mencerminkan karakter personal, tetapi juga merupakan hasil dari proses pembelajaran sosial di lingkungan kerja. Dalam teori perilaku organisasi modern, interaksi sosial antara atasan dan bawahan berperan penting dalam membentuk persepsi terhadap dukungan, peluang, dan risiko dalam bertindak proaktif. Pegawai yang sering mendapatkan umpan balik positif atas inisiatif mereka cenderung mengembangkan keyakinan bahwa perilaku proaktif dihargai dan diharapkan oleh organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang terlalu kaku dan menolak ide baru dapat memadamkan motivasi proaktif, bahkan pada pegawai yang berpotensi tinggi.

*Perceived organizational support* (POS) atau persepsi dukungan organisasi menjadi sebuah faktor eksternal paling berpengaruh pada munculnya *proactive work behavior*. Konsep ini menggambarkan seberapa besar pegawai percaya bahwa tempat kerja mereka menghargai upaya serta peduli terhadap kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Persepsi tersebut terbentuk dari interaksi dengan rekan kerja dan atasan, peraturan organisasi, dan pengalaman kerja sehari-hari. Pegawai akan berperilaku lebih positif, termasuk mengambil inisiatif untuk menyelesaikan tugas ketika mereka merasa bahwa perusahaan menghargai dan mengakui upaya mereka.

Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) menjadi dasar dalam menjelaskan hubungan antara POS dengan perilaku kerja pegawai. Teori ini berasumsi bahwa hubungan kerja dibangun atas prinsip timbal balik, organisasi yang memberikan dukungan kepada pegawai akan menerima balasan berupa komitmen, loyalitas, serta kontribusi yang lebih tinggi dari pegawai. Sehingga,

perilaku proaktif pegawai di tempat kerja meningkat seiring dengan tinggi persepsi dukungan yang mereka rasakan. Dukungan organisasi dapat berupa perhatian terhadap kesejahteraan, pengakuan terhadap prestasi, maupun pemberian fasilitas yang memadai untuk mendukung kinerja.

Kurtessis dkk (2017) menjelaskan bahwa POS mencakup tiga aspek utama, yaitu kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai, penghargaan atas kontribusi pegawai, dan ketersediaan bantuan ketika pegawai membutuhkannya. Ketiga aspek tersebut memiliki peran penting dalam membentuk persepsi pegawai terhadap komitmen organisasi. Apabila pegawai merasa organisasi konsisten dalam memperhatikan kebutuhan mereka, maka persepsi positif tersebut akan mendorong rasa tanggung jawab dan keinginan untuk berkontribusi dengan baik. Artinya, dukungan dari organisasi bisa dijadikan sebagai fondasi untuk membangun *proactive work behavior* secara berkelanjutan.

Sejumlah penelitian dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan bahwa *perceived organizational support* (POS) memiliki hubungan yang positif dengan perilaku kerja proaktif pegawai. POS menggambarkan sejauh mana pegawai merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka serta peduli terhadap kesejahteraan mereka. Ketika pegawai merasakan adanya dukungan organisasi, mereka cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, memiliki motivasi untuk berkontribusi secara lebih aktif, serta berinisiatif dalam melakukan perbaikan terhadap proses kerja yang ada. Penelitian yang dilakukan oleh Sun, (2022) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *innovative behavior*, dukungan organisasi dapat meningkatkan

pemenuhan kebutuhan psikologis pegawai seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku proaktif di tempat kerja.

Temuan serupa juga dikemukakan dalam penelitian Al-Taie dan Khattak (2024) yang menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh signifikan terhadap *proactive work behavior* pegawai dalam organisasi yang menghadapi dinamika perubahan lingkungan kerja. Penelitian tersebut menegaskan bahwa dukungan organisasi dalam bentuk perhatian, penghargaan, serta praktik manajemen sumber daya manusia yang suportif dapat meningkatkan kecenderungan pegawai untuk berinisiatif, mengemukakan gagasan baru, serta melakukan perbaikan terhadap sistem kerja yang ada.

Selain itu, penelitian yang lebih baru juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi dapat meningkatkan berbagai bentuk *proactive work behavior*, termasuk inovasi dan pelayanan proaktif. Penelitian Srivastava & Gupta, (2026) menemukan bahwa *perceived organizational support* berperan penting dalam meningkatkan *innovative work behavior* melalui kesesuaian nilai antara individu dan organisasi (*person organization fit*). Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi yang memberikan dukungan yang memadai kepada pegawai akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas dan inisiatif pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Walaupun berbagai penelitian tersebut menunjukkan hubungan positif antara *perceived organizational support* dan *proactive work behavior*, efektivitas dukungan organisasi tidak selalu bersifat universal. Beberapa penelitian

menunjukkan bahwa hubungan tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual seperti karakteristik organisasi, budaya kerja, serta kondisi lingkungan kerja. Penelitian Chaiwatthanakorn & Suksatan, (2025) menunjukkan bahwa meskipun dukungan organisasi berhubungan positif dengan perilaku proaktif pegawai, kekuatan hubungan tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti etos kerja dan karakteristik individu pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh POS terhadap *proactive work behavior* tidak selalu sama pada setiap organisasi dan dapat dipengaruhi oleh kondisi organisasi yang berbeda.

Hasil penelitian Peng dkk (2023) memperkuat hubungan positif POS dan *proactive work behavior*. Dalam kondisi penuh ketidakpastian seperti pandemi COVID-19, dukungan organisasi terbukti membantu pegawai tetap berinisiatif, beradaptasi, dan mengembangkan ide-ide baru di tengah keterbatasan. Meski demikian, efektivitas POS tidak bersifat universal karena dapat dipengaruhi oleh konteks budaya dan karakteristik organisasi. Akgunduz dkk (2018) menemukan bahwa hubungan antara dukungan organisasi dan perilaku kreatif pegawai sebagian dimediasi oleh *meaning of work*. Artinya, dukungan organisasi tidak akan efektif jika pegawai tidak memaknai pekerjaannya secara positif. Dalam konteks yang berbeda, birokrasi yang kaku dan kurangnya fleksibilitas organisasi dapat menghambat munculnya perilaku proaktif meskipun dukungan organisasi sudah ada.

Selain itu, sebagian besar penelitian mengenai hubungan antara *perceived organizational support* dan *proactive work behavior* masih banyak dilakukan pada sektor swasta atau organisasi bisnis. Penelitian dalam konteks sektor publik,

khususnya pada organisasi pemerintahan daerah, masih relatif terbatas. Padahal, sektor publik memiliki karakteristik organisasi yang berbeda dengan sektor swasta, seperti struktur birokrasi yang lebih hierarkis, sistem kerja yang lebih prosedural, serta tingkat fleksibilitas organisasi yang relatif lebih rendah. Kondisi tersebut dapat memengaruhi bagaimana pegawai merespons dukungan organisasi serta bagaimana perilaku proaktif muncul dalam lingkungan kerja birokrasi.

Penelitian dalam bidang administrasi publik juga menunjukkan bahwa perilaku proaktif pegawai pemerintah memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dan efektivitas implementasi kebijakan pemerintah. Namun demikian, studi mengenai faktor-faktor psikologis yang mendorong munculnya perilaku proaktif dalam organisasi pemerintahan masih terbatas. Penelitian Zhang & Chen, (2024) menunjukkan bahwa perilaku pelayanan proaktif pada pegawai pemerintah menjadi faktor penting dalam mendukung terciptanya pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan masyarakat. Namun penelitian tersebut lebih menekankan pada peran kepemimpinan dalam mendorong perilaku proaktif, sehingga hubungan antara *perceived organizational support* dan *proactive work behavior* dalam organisasi pemerintahan masih memerlukan kajian lebih lanjut.

Berdasarkan berbagai penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa meskipun hubungan antara *perceived organizational support* dan *proactive work behavior* telah banyak dibahas dalam literatur manajemen dan perilaku organisasi, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada sektor swasta atau organisasi bisnis,

sehingga hasilnya belum tentu sepenuhnya dapat digeneralisasikan pada organisasi sektor publik yang memiliki karakteristik struktur dan budaya kerja yang berbeda. Penelitian mengenai hubungan antara *perceived organizational support* dan *proactive work behavior* dalam konteks organisasi pemerintah daerah di Indonesia masih relatif terbatas. Sehingga masih diperlukan bukti lebih lanjut mengenai hubungan *perceived organizational support* dapat memengaruhi *proactive work behavior* pegawai dalam lingkungan birokrasi pemerintahan yang cenderung memiliki sistem kerja yang lebih formal dan prosedural.

Hasil wawancara awal dengan salah satu pegawai senior di Dinas Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Demak menunjukkan adanya variasi dalam tingkat perilaku proaktif di antara pegawai. Beberapa pegawai menunjukkan inisiatif tinggi dalam mengembangkan program inovatif seperti pelatihan *e-commerce* dan digitalisasi pendaftaran koperasi, sedangkan sebagian lainnya cenderung hanya menjalankan rutinitas kerja tanpa inovasi baru. Pegawai yang merasa didukung oleh atasan dan rekan kerja cenderung lebih berani mengemukakan ide-ide baru, sedangkan mereka yang merasa ide dan kontribusinya kurang dihargai memilih untuk tetap bekerja secara konvensional tanpa inisiatif tambahan.

Dinas Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Demak berperan strategis untuk pembangunan ekonomi daerah dengan cara pemberdayaan koperasi dan UMKM sebagai fondasi ekonomi masyarakat. Tantangan digitalisasi dan peningkatan daya saing menuntut pegawai untuk lebih proaktif dalam memberikan solusi dan layanan yang inovatif. Dalam konteks ini,

dukungan organisasi menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku pegawai agar mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan ekonomi yang cepat serta mengoptimalkan potensi lokal dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik mengkaji hubungan di antara POS dengan *proactive work behavior* pada pegawai Dinas Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Demak. Penelitian ini memiliki urgensi tinggi karena sebagian besar studi terdahulu berfokus pada sektor swasta dan konteks negara maju, sementara sektor publik di Indonesia masih relatif kurang dieksplorasi. Diharapkan hasil penelitian ini mampu memberikan kontribusi teoritis terhadap kemajuan psikologi organisasi, serta memberikan manfaat praktis bagi instansi pemerintah dalam meningkatkan efektivitas kerja dan perilaku proaktif pegawai di lingkungan sektor publik.

## **B. Rumusan Masalah**

Permasalahan utama penelitian ini yaitu, “Apakah terdapat hubungan antara POS dengan *Proactive Work Behavior* pada pegawai Dinas Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Demak”.

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara POS dengan *proactive work behavior* pada pegawai Dinas Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Demak.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perkembangan riset mengenai POS dengan *proactive work behavior* di Indonesia dan menambah referensi ilmiah bagi disiplin ilmu psikologi, terutama mengenai hubungan antara kedua variabel pada pegawai organisasi sektor publik. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai penerapan teori pertukaran sosial dalam konteks organisasi pemerintahan di Indonesia.

### **2. Manfaat Praktis**

#### **a. Bagi Subjek Penelitian**

Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan wawasan untuk subjek penelitian tentang hubungan antara POS dengan *proactive work behavior*.

#### **b. Bagi Instansi**

Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan informasi untuk Dinas Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Demak mengenai hubungan antara POS dengan *proactive work behavior*, agar hasil penelitian bisa dijadikan panduan untuk merancang intervensi.

#### **c. Bagi Penelitian Selanjutnya**

Hasil penelitian diharapkan menjadi salah satu rujukan atau referensi akademisi serta penelitian berikutnya dalam memahami serta mengkaji topik mengenai POS dan *proactive work behavior*.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 34*, 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>
2. Al-Taie, M., & Khattak, M. N. (2024). The impact of perceived organizational support and human resources practices on innovative work behavior: does gender matter? *Frontiers in Psychology, 15*(June). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1401916>
3. Azwar, S. (2017). Metode penelitian psikologi. In *Yogyakarta: Pustaka Pelajar*.
4. Azwar, S. (2019). Reliabilitas dan Validitas Edisi 4. In *Yogyakarta: Pustaka Pelajar*.
5. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
6. Chaiwatthanakorn & Suksatan. (2025). The influence of perceived organizational support on proactive work behavior among employees: The role of work ethic and individual characteristics. *Nursing Journal of Chiang Mai University, 52*(1), 1–12.
7. Crant, J. M., & Chen, N. (2024). Proactive personality and behavior: Opportunities for refining theory and creating a more unified understanding. *Journal of Management Scientific Reports, 2*(3–4), 280–295. <https://doi.org/10.1177/27550311241286882>
8. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceive Organisational Support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507.
9. Eviana. (2024). The role of perceived organizational support and employee satisfaction to enhance employee engagement. *Jurnal Manajemen Bisnis, 15*(1), 13–31.
10. Evitananda. Nabila. Munawaroh. & Widodo. (2025). The role of perceived organizational support on work engagement: A systematic literature review. *Jurnal Empati, 14*(4).

11. Fay, D., Strauss, K., Schwake, C., & Urbach, T. (2023). Creating meaning by taking initiative: Proactive work behavior fosters work meaningfulness. *Applied Psychology*, 72(2), 506–534. <https://doi.org/10.1111/apps.12385>
12. Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
13. Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
14. 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>
15. Maharani & Izzati. (2023). The role of perceived organizational support in enhancing innovative work behavior among vocational school teachers. *Journal of English Language and Education* 25 (4).
16. Margaretha, Sudiro, Kurniawati, & Prabandari. (2025). Enhancing innovative work behavior through perceived organizational support: The mediating role of person organization fit. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 583–594.
17. Mori, K., Adi, N. P., Odagami, K., & Nagata, T. (2024). Bridging perceived organizational support with learning motivation and work engagement: the mediating role of focus on opportunity. *Journal of Occupational Health*, 66(1). <https://doi.org/10.1093/joccu/uaie024>
18. 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>
19. 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>

20. Peng, M. Y. P., Xu, C., Zheng, R., & He, Y. (2023). The impact of perceived organizational support on employees' knowledge transfer and innovative behavior: comparisons between Taiwan and mainland China. *Humanities and Social Sciences Communications*, *10*(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02242-4>
21. Purwaningrum, E. K. (2020). *Participation and Commitment to Change on Middle Managers in Indonesia : The Role of Perceived Organizational Support as Mediator*. August 1945. <https://doi.org/10.1177/0972150919892371>
22. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
23. Setiadi & Widodo. (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.
24. Siregar. Widodo. Permana. & Saputro. (2026). Evoking teachers' innovative work behavior: Perspective of digital leadership, creativity, and proactive personality through work engagement. *European Journal of Educational Research*, *15*(1), 323–339.
25. Srivastava & Gupta. (2026). Enhancing innovative work behavior through perceived organizational support: The mediating role of person–organization fit. *Problems and Perspectives in Management*, *24*(1), 45–56.
26. Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
27. Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. ALFABETA,cv.
28. Sun. (2022). Perceived organizational support and proactive innovation behavior: The mediating role of basic psychological needs satisfaction. *Frontiers in Psychology Journal*, *13*, 804363.

<https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.804363>

29. Zhang & Chen. (2024). Leadership support and proactive service behavior in public organizations: Evidence from public sector employees. *BMC Psychology*, *12*(1), 669. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s40359-024-01669-x>