



1 MAY 2003



LAPORAN PENELITIAN
DIK SUPLEMEN UNIVERSITAS AIRLANGGA
TAHUN ANGGARAN 2001

MENINGKATKAN PRESTASI INDIVIDU MELALUI KEPRIBADIAN PROAKTIF

Peneliti:

Drs. HAWAIM MACHRUS, M.Si.

Drs. CHOLICHUL HADI, M.Si.

LEMBAGA PENELITIAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Dibiayai oleh Dana DIK Suplemen Universitas Airlangga Tahun 2001

S.K Rektor Universitas Airlangga Nomor 5306/J03/PG/2001

Tanggal 12 Juni 2001

Nomor Urut: 43

FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS AIRLANGGA

Desember, 2001



LAPORAN PENELITIAN
DIK SUPLEMEN UNIVERSITAS AIRLANGGA
TAHUN ANGGARAN 2001

KKB
KK-2

658. 312 5

Mac
m

MENINGKATKAN PRESTASI INDIVIDU MELALUI KEPRIBADIAN PROAKTIF

Peneliti:

Drs. HAWAIM MACHRUS, M.Si.

Drs. CHOLICHUL HADI, M.Si.

3000267023141



LEMBAGA PENELITIAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Dibiayai oleh Dana DIK Suplemen Universitas Airlangga Tahun 2001

S.K Rektor Universitas Airlangga Nomor 5306/J03/PG/2001

Tanggal 12 Juni 2001

Nomor Urut: 43

FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS AIRLANGGA

Desember, 2001



UNIVERSITAS AIRLANGGA
PERPUSTAKAAN
SURABAYA

MENINGKATKAN PRESTASI INDIVIDU MELALUI
KEPRIBADIAN PROAKTIF

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

1998
1998
1998

LEMBAGA PENELITIAN UNIVERSITAS AIRLANGGA



LEMBAGA PENELITIAN

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|--|
| 1. Puslit Pembangunan Regional | 5. Puslit Pengembangan Gizi (5995720) | 9. Puslit Kependudukan dan Pembangunan (5995719) |
| 2. Puslit Obat Tradisional | 6. Puslit/Studi Wanita (5995722) | 10. Puslit/Kesehatan Reproduksi |
| 3. Puslit Pengembangan Hukum | 7. Puslit Olahraga | |
| 4. Puslit Lingkungan Hidup (5995718) | 8. Puslit Bioenergi | |

Kampus C Unair, Jl. Mulyorejo Surabaya 60115 Telp. (031) 5995246, 5995248, 5995247 Fax. (031) 5995346
E-mail: lpunair@rad.net.id - http://www.geocities.com/Athens/Olympus/6223

IDENTITAS DAN PENGESAHAN LAPORAN AKHIR HASIL PENELITIAN

3000267023141

| | |
|-----------------------------------|--|
| 1. Judul Penelitian | : Meningkatkan Prestasi Individu Melalui Kepribadian Proaktif |
| a. Macam Penelitian | : <input type="checkbox"/> Fundamental <input type="checkbox"/> Terapan <input checked="" type="checkbox"/> Pengembangan |
| b. Kategori Penelitian | : <input type="checkbox"/> I <input checked="" type="checkbox"/> II <input type="checkbox"/> III |
| 2. Kepala Poyek Penelitian | |
| a. Nama lengkap dan Gelar | : Drs. Hawaim Machrus. M.Si. |
| b. Jenis kelamin | : Laki-Laki |
| c. Pangkat/Golongan dan NIP | : Penata Tk.I/Gol.IIIId/130 701 135 |
| d. Jabatan Sekarang | : Staf Pengajar |
| e. Fakultas/Puslit/Jurusan | : Psikologi |
| f. Univ./Ins./Akademi | : Universitas Airlangga |
| g. Bidang Ilmu yang diteliti | : Psikologi |
| 3. Jumlah Tim Peneliti | : 2 (dua) orang |
| 4. Lokasi Penelitian | : Fakultas Psikologi |
| 5. Kerjasama dengan Instansi lain | |
| a. Nama Instansi | : - |
| b. Alamat | : - |
| 6. Jangka waktu penelitian | : 5 (lima) bulan |
| 7. Biaya yang diperlukan | : Rp. 3.000.000,00 |
| 8. Seminar Hasil Penelitian | |
| a. Dilaksanakan Tanggal | : 7 Desember 2001 |
| b. Hasil Penelitian | : () Baik Sekali (V) Baik () Sedang () Kurang |



Surabaya, 6 Desember 2001



Mengetahui/Mengesahkan
a.n. Rektor
Ketua Lembaga Penelitian.

Prof. Dr. H. Sarmanu, M.S.
NIP 130 701125

Scanned Social 2001 - 22 - 2001 - Phi

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----------|
| Judul..... | 1 |
| Lembar Identitas dan Pengesahan..... | ii |
| Ringkasan..... | iii |
| Kata Pengantar..... | iv |
| Bab I. Pendahuluan | |
| A. Latar Belakang Masalah..... | 2 |
| B. Identifikasi Masalah..... | 8 |
| C. Batasan Masalah..... | 9 |
| D. Perumusan Masalah..... | 10 |
| E. Tujuan Penelitian..... | 10 |
| F. Manfaat Penelitian..... | 10 |
| Bab II. Kajian/Tinjauan Pustaka..... | 11 |
| A. Kinerja Kelompok..... | 11 |
| B. Kerangka Konseptual..... | 31 |
| C. Hipotesis..... | 35 |
| BABIII. Metode Penelitian..... | 47 |
| A. Tipe Penelitian..... | 47 |
| B. Identifikasi Ubahan..... | 47 |
| C. Definisi Operasional Ubahan..... | 47 |
| D. Subyek Penelitian..... | 49 |
| E. Pengumpulan Data..... | 50 |
| F. Validitas alat ukur..... | 50 |
| G. Reliabilitas alat ukur..... | 51 |

| | |
|---|-----------|
| H Blue Print..... | 52 |
| H. Tahnik Analisis Data..... | 57 |
| Bab IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan..... | 57 |
| A. Hasil Penelitian..... | 58 |
| B. Diskusi dan Pembahasan..... | 64 |
| Bab V. Kesimpulan dan Saran..... | 76 |
| A. Kesimpulan..... | 76 |
| B. Saran..... | 47 |
| Daftar Pustaka..... | 79 |

RINGKASAN

(MENINGKATKAN PRESTASI INDIVIDU MELALUI KEPERIBADIAN PROAKTIF oleh Hawaim Machrus dan Cholichul Hadi)

Pengaruh globalisasi mendorong munculnya perubahan secara mendasar pada dunia kerja dan organisasi. Menurut Cascio (1998: 4) ada lima macam perubahan yang terjadi pada organisasi. Perubahan tersebut adalah :Perubahan dalam pasar produksi dan pelayanan jasa Perubahan dalam teknologiPerubahan dalam struktur dan desain organisasi, Perubahan peran manajer, dan Perubahan peran pekerja.

Dalam bidang pasar produksi dan pelayanan jasa, selama ini suatu organisasi hanya bersaing dengan kompetitor dalam negeri dan perusahaan yang baru. Setelah adanya globalisasi organisasi tersebut juga harus bersaing dengan perusahaan dari negara lain yang justru lebih kuat secara fundamental, dengan modal yang lebih besar, dan manajemen yang lebih mantap dan handal.

Permasalahan: Pada penelitian ini diajukan rumusan masalah yaitu "Apakah ada hubungan antara tingkat proaktivitas dengan kinerja individu."

Tujuan Penelitian: Penelitian ini bertujuan menjawab permasalahan yang dikaji oleh peneliti yakni "apakah ada hubungan antara proaktivitas dengan kinerja individu".

Metode Penelitian: Tipe Penelitian yang akan dilakukan ini termasuk tipe penelitian penjelasan (*explanatory/confirmatory research*), yaitu penelitian yang bertujuan mengungkap hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Singarimbun, 1989: 5; Kerlinger, 1990: 651). Hal ini sesuai dengan tujuan penelitian ini yang bermaksud ingin mengetahui apakah ada hubungan antara variabel tingkat proaktivitas dengan kinerja individu.

Hasil Penelitian:Tipe Penelitian yang akan dilakukan ini termasuk tipe penelitian penjelasan (*explanatory/confirmatory research*), yaitu penelitian yang bertujuan mengungkap hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Singarimbun, 1989: 5; Kerlinger, 1990: 651). Hal ini sesuai dengan tujuan penelitian ini yang bermaksud ingin mengetahui apakah ada hubungan antara variabel tingkat proaktivitas dengan kinerja individu.

(Lembaga Peneliti Universitas Ailangga Dibiayai oleh Dana DIK Suplemen Universitas Airlangga Tahun 2001 S.K Rektor Universitas Aairlngga Nomor 5306/Jo3/PG/2001 Tanggal 12 Juni 2001, nomer urut 43)

KATA PENGANTAR

Banyak Studi tentang Kinerja, namun masih sedikit yang mengetahui peran Kepribadian Proaktif. Selama ini kinerja/prestasi lebih ditekankan oleh lingkungan, adahal bisa dipengaruhi oleh kepribadiannya, khususnya kepribadian yang proaktif.

Selesainya penelitian ini, setelah beberapa kali kena kendala yakni faktor dilapangan seperti suat ijin sehingga mengalami keterlambatan 1 bulan dari seharusnya. Peneliti menyampaikan maaf atas keterlambatan ini. Keterbatasan peneliti kurang bisa mengontrol variabel-variabel yang ada di lapangan surat ijin khususnya secara total.

Peneliti menyampaikan terima kasih kepada pengelola dana DIK Suplemen Depdiknas, Rektor UNAIR, Kepala Lembaga Penelitian UNAIR. Ucapan terima kasih juga saya sampaikan pada pihak-pihak yang membantu terlaksananya pelaksanaan penelitian ini.

Kritik dan saran yang membangun terhadap penelitian ini sangat diharapkan untuk perbaikan-perbaikan studi-studi semacam ini pada kinerja individu dapat lebih baik dan lebih dalam.

Surabaya, April 2002.

Peneliti

BAB I PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Pengaruh globalisasi mendorong munculnya perubahan secara mendasar pada dunia kerja dan organisasi. Menurut Cascio (1998: 4) ada lima macam perubahan yang terjadi pada organisasi. Perubahan tersebut adalah :

- a. Perubahan dalam pasar produksi dan pelayanan jasa
- b. Perubahan dalam teknologi
- c. Perubahan dalam struktur dan desain organisasi
- d. Perubahan peran manajer, dan
- e. Perubahan peran pekerja.

Dalam bidang pasar produksi dan pelayanan jasa, selama ini suatu organisasi hanya bersaing dengan kompetitor dalam negeri dan perusahaan yang baru. Setelah adanya globalisasi organisasi tersebut juga harus bersaing dengan perusahaan dari negara lain yang justru lebih kuat secara fundamental, dengan modal yang lebih besar, dan manajemen yang lebih mantap dan handal.

Penggunaan *Internet online, Faxes, Modem, Selular Phone, dan E-mail* akan menghilangkan rintangan dan hambatan dalam hubungan yang bersifat departemental, semakin mempercepat pembagian dan penyampaian informasi, memperpendek perputaran perkembangan produk, merubah pola pelayanan *costumer*, dan hubungan dengan *suplayer* dan karyawan. Kiat agar sukses dan berprospek dalam perubahan dunia kerja ini, perusahaan harus ditunjang oleh tenaga kerja yang benar-benar menguasai teknologi.



Pergerakan dalam hal pemasaran secara global sangat cepat dengan adanya *e-commerce* membuat kondisi kompetisi menjadi sangat kejam, pintu-pintu kesempatan yang ada menjadi terbatas dan bahkan lebih sering membuat frustrasi (Byrne, 1993). Romantika tentang dominasi industri dengan menggunakan model pendekatan-pendekatan sosial untuk desain organisasi pada abad ke-19 dan abad ke-20—sistem produksi massal dan bentuk organisasi yang besar—telah gagal (*in Cascio, 1998: 12*).

Trend yang muncul pada saat ini dalam usaha untuk mengikuti percepatan perubahan global, adalah dengan mendesain ulang bentuk organisasi untuk abad 21 (Bagir, 1995: 5-12; Kiechel, 1993, *in Cascio, 1998: 12*) antara lain adalah dengan membuat perubahan menjadi:

- a. Perusahaan yang lebih kecil yang memperkerjakan lebih sedikit orang (perampingan / restrukturisasi).
- b. Perubahan dari hierarki yang terintegrasi secara vertikal menuju sistem jaringan kerja (*networking*) secara lebih khusus.
- c. Membayar/menilai rendah sebuah posisi atau jabatan dalam organisasi, dan lebih menghargai pada nilai pasar dari *skills* seseorang.
- d. Perubahan paradigma bisnis dari pembuatan sebuah produk menjadi penyediaan pelayanan.
- e. Pendefinisian ulang arti kerja; semakin hilangnya kerja sebagai sebuntel pekerjaan yang telah ditentukan (Bridgess, 1994), berubah menjadi ditekankan pada perubahan kerja secara konstan yang dibutuhkan untuk memenuhi setiap peningkatan keperluan *customer*. Hal ini akan

membutuhkan pembelajaran secara konstan, dan pemikiran yang lebih tinggi.

Dalam kondisi dunia kerja yang serba kritis dan darurat, organisasi-organisasi lebih berhati-hati dalam upaya memfokuskan kompetensi utama yang mereka miliki, dan sumber-sumber pendukung lainnya (Bagir, 30; Cascio, 1998: 6).

Perubahan peran terjadi pada level manajer. Hierarki tradisional organisasi yang berbentuk birokrasi, manajer berperan sebagai fungsi komando dari atas. Kontrol dijalankan secara kaku, dan pembagian informasi secara terpisah--departemen, unit, dan fungsi-fungsi--. Pendekatan organisasi 3C (*command, control, and compartments*), ditujukan untuk mencapai tujuan dari perusahaan yakni *stability, predictability, dan efficiency*. Kondisi pada saat ini lingkungan kerja yang hiperkompetitif, autokratik, pendekatan komando dan kontrol dari atas ke bawah sudah tidak sesuai lagi dengan realitas kompetisi yang dihadapi oleh banyak organisasi.

Berdasarkan analisa Wellins, Byham dan Wilson (1991: 52); Bagir (1995: 23), sebuah lingkungan kerja yang sesuai dengan tuntutan saat ini adalah jika peran-peran manajerial seperti sebagai pengontrol, perencana, dan inspektor diubah perannya menjadi sebagai pelatih, fasilitator, dan mentor. Namun hal ini tidak terjadi begitu saja, tapi sangat diperlukan adanya *interpersonal skills* yang bagus pada masing-masing individu, pembelajaran yang terus menerus, dan budaya organisasi yang mendukung baik untuk manajer maupun karyawannya.

Fokus utama organisasi-organisasi pada saat ini adalah bagaimana untuk tetap menjaga langkah mereka dalam menghadapi perubahan yang begitu cepat dan tidak terprediksi yang terjadi dalam dunia kerja. Menurut Nease, Mudgett, &

Quinones (1999: Vol 84 no 5) setiap organisasi akan makin bertambah kompetitif, jika saja memiliki karyawan yang fleksibel, terberdaya dan mampu mengembangkan diri secara terus menerus.

Sebagai pengaruh dari adanya globalisasi, organisasi-organisasi pada saat ini berbeda dengan organisasi-organisasi pada beberapa tahun yang lalu baik dalam struktur, desain maupun demografinya. Pada saat ini mereka lebih banyak menggunakan robot, penggunaan tenaga kerja wanita pada semua level, menggunakan tenaga kerja dari latar belakang multi-etnis maupun multi-budaya, dan menggunakan tenaga kerja yang berasal dari benua lain. Pola-pola paternalisasi mulai dihilangkan dan diganti dengan pola-pola kepercayaan.

Peningkatan kinerja dan produktivitas perusahaan dengan pendekatan *pressure* yang selama ini digunakan, diganti dengan lebih ditekankan pada pelatihan-pelatihan, pembentukan pribadi-pribadi yang fleksibel, tim kerja, *empowerment*, dan kemampuan untuk belajar secara terus menerus. Tenaga kerja pada saat ini harus benar-benar siap untuk menghadapi dan beradaptasi dengan perubahan yang secara menyeluruh ini dan bersiap diri untuk karier yang bermacam-macam (Cascio, 1998: 7).

Dengan memiliki tenaga kerja yang fleksibel dan mampu untuk belajar secara terus menerus, tidak hanya siap setiap saat untuk beradaptasi dengan perubahan yang tidak terprediksi, namun juga mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan, sehingga perusahaan akan mampu untuk menanggapi tuntutan pasar secara cepat, fleksibel, dan efisien. Hasil yang dapat diperoleh oleh perusahaan dengan adanya pemberdayaan adalah berkurangnya pemborosan, penundaan, dan kesalahan, terbangunnya suatu tim kerja dimana

karyawan menjadi sumber daya yang dimanfaatkan secara penuh sehingga kinerja individu akan menjadi tinggi.

Kinerja individu sangat penting artinya bagi organisasi. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Heneman et. al., (1983: 114) bahwa kinerja individu merupakan hal yang paling signifikan yang dipercayai oleh manajer dalam setiap organisasi. Kontribusi-kontribusi yang diberikan oleh karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang merupakan hasil *output* sumberdaya manusia --disebut sebagai kinerja individu--, yang berarti seberapa efektif seorang karyawan menyelesaikan tanggung jawab kerjanya adalah sangat signifikan dengan upaya pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi berhasil menyelesaikan tanggung jawabnya dan membuat suatu kontribusi untuk target/sasaran organisasi (efisiensi & peningkatan produktivitas).

Salah satu cara yang bisa ditempuh oleh manajemen untuk memperoleh karyawan dengan kepribadian yang fleksibel, terberdaya dan mampu untuk belajar secara terus menerus dengan asumsi akan memiliki kinerja individu yang tinggi (Thomas & Velthouse, 1990) adalah mengembangkan pada diri para karyawan dan staff kebiasaan dalam berperilaku yang dicetuskan Covey (1989); Crant (1995); Ralf Schwarzer (1997), dengan menjadi individu yang proaktif (*proactive person*).

Kata proaktif (Covey, 1997: 61) berarti lebih daripada sekedar mengambil inisiatif. Manusia mampu bertanggung jawab atas takdir dan hidupnya sendiri dengan pengertian bahwa perilaku merupakan fungsi dari keputusan diri sendiri (bukan karena kondisi, pengkondisian, lingkungan dan suasana hati), mampu memomorduakan perasaan sesudah suatu nilai yang

diyakini kebenarannya, dan memiliki inisiatif kreatif untuk membuat segala sesuatunya dapat terjadi.

Seperti yang diungkapkan oleh Crant (1999) dalam artikelnya bahwa menjadi seorang individu proaktif sangat penting artinya dalam dunia kerja. Seorang individu dengan proaktivitas yang tinggi akan sangat produktif, memiliki nilai tinggi dalam kerja, serta akan memiliki kinerja individu yang tinggi. Hal ini disebabkan karena individu-individu yang lebih proaktif akan lebih efektif dalam membentuk dan menyeleksi lingkungan-lingkungan kerjanya dan memiliki tingkat kepekaan yang tinggi dalam kerjanya sehingga ia akan berusaha yang lebih untuk meningkatkan kinerja pada level yang lebih tinggi (*in* Siebert, Crant, & Kraimer, 1999: 417-418).

Seorang individu yang proaktif adalah orang yang relatif tidak terpengaruh oleh kekuatan situasi di sekitarnya, bahkan orang tersebut mampu mempengaruhi timbulnya perubahan dalam lingkungannya (Bateman & Crant, 1993: 105). Kedua ahli ini memandang kepribadian proaktif sebagai sebuah kecenderungan yang relatif stabil terhadap perilaku proaktif. Menurut Bateman & Crant, orang dengan proaktivitas tinggi mampu mengidentifikasi kesempatan dan mengambil tindakan yang tepat untuk memanfaatkan kesempatan tersebut, menampakkan inisiatif dan mempertahankannya sampai perubahan yang bermakna terjadi (*in* Parker & Sprigg, 1999: 925; Siebert, Crant, & Kraimer, 1999: 417).

Dalam konteks organisasi, individu proaktif mentransformasikan misi-misi organisasi, menemukan masalah dan mampu memecahkannya, dan selalu berusaha untuk melakukan perubahan positif pada lingkungan sekitarnya.

Lawan dari proaktif adalah pasif atau reaktif, yaitu orang yang cenderung untuk beradaptasi atau berkompromi dengan keadaan, daripada berusaha merubah dirinya untuk memberikan pengaruh positif pada situasi disekitarnya (Seibert, Crant, & Kraimer, 1999: 417).

Menurut Ralf Schwarzer (1997: 2) individu proaktif lebih memerankan fungsi-fungsi sebagai *agent of change* sehingga akan berusaha untuk mengubah dan menciptakan lingkungan dengan membuatnya agar selaras dengan prinsip dan nilai-nilai yang dianut, serta berusaha untuk mengidentifikasi dan mengejar kesempatan guna untuk mengembangkan *skills* dan pendidikan yang ditujukan untuk kepentingan promosi kariernya pada masa yang akan datang ((Dawis & Lofquist, 1984; Holland, 1985; Super, 1963) in Seibert, Crant, & Kraimer, 1999: 418).

B. IDENTIFIKASI MASALAH

Melihat pentingnya peran karyawan yang fleksibel, terberdaya dan mampu mengembangkan diri secara terus menerus guna untuk menghadapi dan memenuhi tuntutan perubahan perkembangan pada era globalisasi saat ini, kebutuhan individu yang proaktif pada perusahaan/organisasi adalah sangat mendesak dalam upaya memperoleh dan meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan/organisasi dapat tercapai. Maka asumsi yang muncul sebagai permasalahan, yaitu "apakah ada hubungan antara tingkat proaktivitas dengan kinerja individu".

C. BATASAN MASALAH

Dalam penelitian ini, permasalahan dibatasi pada kinerja ditinjau dari kepribadian proaktif. Pembatasan masalah adalah sebagai berikut :

1. Tingkat Proaktivitas

Proaktif Adalah suatu sikap mental dan tindakan seseorang yang didefinisikan sesuai dengan ciri-ciri yang disebutkan oleh Covey (1995: 256) tentang pribadi proaktif.

1. Memilih sikap “bertanggung jawab” atas sikap dan perilakunya
2. Memusatkan energi dengan berfokus dan bekerja pada lingkaran pengaruh (*influence circle*)
3. Menggunakan pendekatan “dari dalam keluar” (*In side Out Approach*)
4. Mendahulukan prinsip atau *values* diatas suasana hati, kondisi atau tekanan sosial
5. Mengembangkan dan menggunakan “empat anugrah unik manusia” (*four Unique Human Gifts*).

2. Prestasi Kinerja (*Job Performance*)

Kinerja adalah kontribusi yang diberikan oleh karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, yang diartikan sebagai seberapa efektif seorang karyawan menyelesaikan tanggung jawab kerjanya. Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi berhasil menyelesaikan tanggung jawabnya dan membuat suatu kontribusi untuk mencapai sasaran organisasi (Haneman, et al., 1983: 114).

D. PERUMUSAN MASALAH

Pada penelitian ini diajukan rumusan masalah yaitu “Apakah ada hubungan antara tingkat proaktivitas dengan prestasi kinerja individu.”

E. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan menjawab permasalahan yang dikaji oleh peneliti yakni “apakah ada hubungan antara proaktivitas dengan prestasi kinerja individu”.

F. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat penelitian ini terdiri dari :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan menjadi sumbangan yang berharga untuk memperkaya khasanah ilmu psikologi terapan, khususnya psikologi industri dan organisasi.

2. Praktis

a) Bagi peneliti,

Penelitian ini semoga dapat memperluas cakrawala pengetahuan dan pengalaman praktis bagi peneliti tentang pentingnya pengembangan kepribadian proaktif dari karyawan bagi efektifitas perusahaan.

b) Bagi perusahaan yang bersangkutan dan perusahaan lain yang berkepentingan,

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

A.I. Kinerja

Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi berhasil menyelesaikan tanggung jawabnya dan membuat suatu kontribusi untuk sasaran organisasi (Haneman, et al., 1983: 114).

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (Mangkunegoro, 2000: 67). Namun seringkali dijumpai istilah-istilah yang artinya mirip atau tumpang tindih dengan kinerja yaitu *proficiency*, *merit*, dan produktivitas. Wexley & Yukl (1977) menyatakan bahwa *proficiency* mengandung arti yang lebih luas dari pada kinerja karena sekaligus mencakup segi *effort*, *job performance*, loyalitas, potensi kepemimpinan, inisiatif, dan moral kerja. Menurut Mainer (1965), *merit* merupakan aspek umum dari *proficiency* tersebut dan produktivitas kerja adalah perbandingan input dengan output (dalam As'ad, 1999: 48).

Batasan kinerja menurut Meier (1995) adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler & Porter (1967), yang menyatakan bahwa kinerja adalah "*Successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (Lawler & Porter, 1967). Disini nampak jelas bahwa pengertian *job performance* lebih sempit sifatnya, yaitu hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam organisasi. Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai

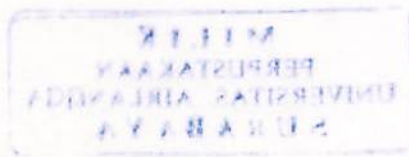
tenaga kerja yang produktif, dan sebaliknya orang yang *level of performance*-nya tidak mencapai standard adalah tenaga kerja yang tidak produktif atau *ber-performance* rendah (in As'ad, 1999: 48).

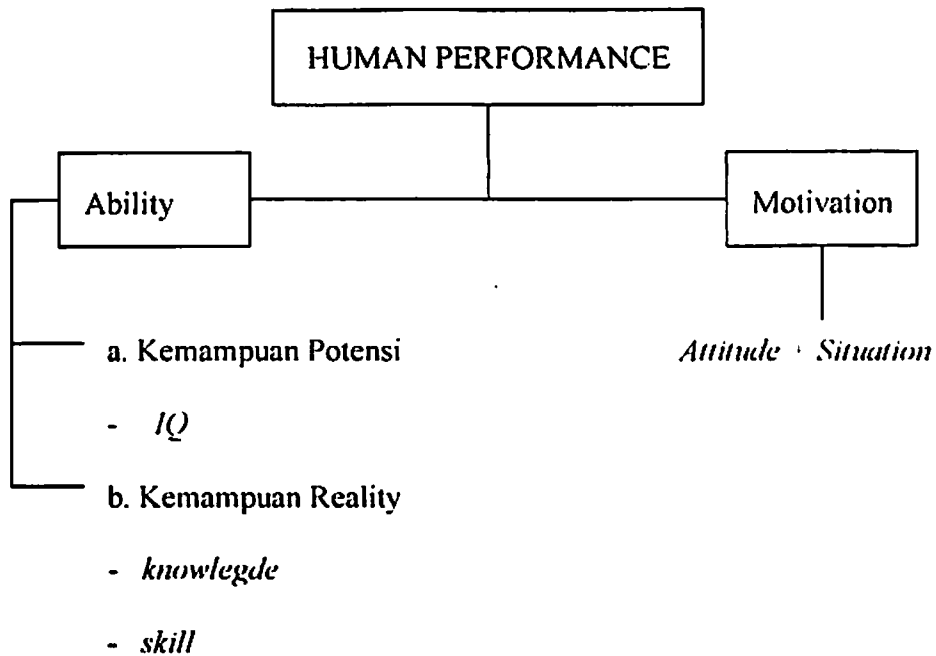
Jadi yang dimaksud Kinerja individu adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (Mangkunegoro, 2000: 67).

A.1.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Keith Davis (1964 : 484) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).







Gambar 1. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja individu
(Sumber : Mangkunegoro, A.A, *Manajemen sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000, hal. 67)

Menurut Byars & Rue (1984: 311-312), ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor individual dan faktor lingkungan. Faktor individual meliputi :

1. Usaha yang menunjukkan sejumlah energi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelesaikan tugas.
2. Kemampuan, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. Persepsi peran, segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Faktor lingkungan tidak secara langsung mempengaruhi prestasi kerja, namun akan mempengaruhi faktor individu. Faktor-faktor lingkungan ini meliputi kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan dan keberuntungan.

A.1.3. Penilaian Kinerja

A.1.3.1. Pemahaman dan Pengertian Penilaian Kinerja

Frekwensi, kesinambungan dan keadilan/kejujuran dalam penilaian kinerja karyawan adalah sangat vital dimana tidak hanya berguna untuk kepentingan pertumbuhan organisasi tapi juga untuk pengembangan karyawan secara pribadi. Sebuah perusahaan harus tahu siapa-siapa pekerja yang berhasil, siapa yang membutuhkan tambahan pelatihan, dan siapa saja yang tidak memberikan kontribusi bagi efisiensi dan kesejahteraan organisasi. Suatu studi menunjukkan bahwa 94% majikan-majikan yang disurvei memiliki sistem formal dalam mengevaluasi *performance* dari pekerjanya (*"appraisal trends,"* 1988) in Schultz & Schultz, 1994: 141).

Mondy & Noe (1993: 394) mendefinisikan Penilaian kinerja sebagai sistem peninjauan formal secara periodik dan evaluasi kinerja individu. Penilaian disini dapat diartikan sebagai peninjauan secara sistematis terhadap kinerja karyawan secara individual dimana penilaian tersebut digunakan untuk menilai efektivitas kerjanya (Muchinsky, 1993: 217).

Jewell & Seagall (1998: 209) memberikan istilah penilaian kinerja yang didefinisikan sebagai proses yang dipergunakan oleh sebuah organisasi untuk menilai sejauh mana anggotanya telah melakukan tugasnya dengan memuaskan.

A.1.3.2. Batasan-batasan dari Penilaian Kinerja

Reeves & Woodward (1970) memberikan batasan penilaian kinerja dengan pengawasan (*monitoring*) *outcome* dari suatu aktivitas, menunjukkan kembali *feedback* pada *outcome* ini, dan jika diperlukan akan diambil suatu kebijakan pengkoreksian (*in* webber, Summer, & Hampton, 1982: 429). Tiffin (*in* As'ad, 1999: 22) memberikan batasan sebagai evaluasi yang sistematis terhadap karyawan yang diberikan oleh supervisor (atasan, pengawas, mandor) dalam suatu organisasi atau perusahaan. Ghiselli & Brown (*in* As'ad, 1999: 22) memberi batasan sebagai cara yang bersifat subyektif untuk menilai *performance* atau kecakapan kerja karyawan oleh orang yang berwenang memberi penilaian.

A.1.3.3. Kriteria Penilaian Kinerja

Penentuan kriteria merupakan hal yang penting dan menjadi dasar dalam penilaian kinerja. Menurut Jessup & Jessup (1975), yang pertama diperlukan dalam hal ini adalah ukuran mengenai sukses, dan bagian-bagian mana yang dianggap penting sekali dalam suatu pekerjaan. Usaha untuk menentukan ukuran tentang sukses ini amatlah sulit, karena seringkali pekerjaan itu begitu kompleks sehingga sulit ada ukuran *output* yang pasti. Hal ini seperti terutama terdapat pada jabatan-jabatan yang bersifat administratif (*in* As'ad, 1999: 63).

Menurut Bellow (1961), beberapa syarat kriteria yang baik adalah apabila lebih reliabel, realistis, representatif dan bisa diramalkan. Dalam hal ini dikatakan oleh Meier (1965) bahwa yang umum dianggap sebagai kriteria antara lain ialah : kualitas, kuantitas, waktu yang diperlukan, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan. Dikatakan selanjutnya bahwa dimensi mana yang lebih penting, adalah berbeda antara pekerjaan yang satu dengan yang lainnya (*in* As'ad, 1999: 63; Schultz & Schultz, 1994: 142).

Kalau kriteria untuk suatu pekerjaan sudah ditetapkan, maka langkah berikutnya dalam mengukur kinerja adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang periode tertentu. Dengan membandingkan hasil ini maka terdapat standard yang telah dibuat untuk periode waktu yang bersangkutan, akan didapatkan tingkat kinerja seseorang (As'ad, 1999: 63).

A.1.3.4. Tujuan Penilaian Kinerja

Schultz & Schultz (1994: 144-146) menjelaskan tujuan dari penilaian kinerja meliputi :

1. Validation of Selection Criteria

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk menyediakan informasi bagi pengesahan teknik-teknik seleksi karyawan.

2. Training Requirements

Sedangkan tujuan penilaian kinerja menurut Cascio (1998: 58) adalah :

1. Memberikan dasar bagi keputusan-keputusan tentang karyawan yang meliputi keputusan untuk promosi, menghentikan karyawan yang memiliki kinerja rendah, melatih, mentransfer, mendisiplinkan karyawan lainnya, dan sebagai input atas segala keputusan tentang sistem *reward* dan *punishment* (Cunming, 1973).
2. Sebagai kriterian penelitian sumberdaya manusia (validitas).
3. Sebagai prediktor untuk keputusan-keputusan promosi.
4. Membantu menentukan *objective* dari untuk program pelatihan.
5. Menyediakan *feedback* bagi karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kinerjanya pada masa akan datang.
6. Memberikan fasilitas untuk diagnosa dan pengembangan organisasi

A.1.3.5. Kegunaan Penilaian Kinerja

Secara umum penilaian kinerja digunakan oleh manajemen lini ditujukan untuk mempengaruhi *Performance* karyawan meliputi keputusan-keputusan administratif dan memberikan *feedback* bagi karyawan (Heneman et al., 1983: 114). Selain itu penilaian kinerja juga dapat digunakan untuk membuat kebijakan mengenai kecocokan/kesesuaian antara *work performance* dengan tujuan dan kebijakan, alokasi kenaikan gaji, promosi dan pemberian hadiah lainnya. Informasi yang diberikan manajer kepada karyawan juga dapat digunakan sebagai *feedback* oleh karyawan untuk meningkatkan *skills* dan *abilities*-nya (Hampton, Summer, & Webber, 1982: 436).

Sebuah survey terhadap 106 psikolog industri dan organisasi yang bekerja dalam bidang organisasi-organisasi yang menggunakan karyawan menemukan bahwa penilaian kinerja digunakan untuk (1) *salary decisions*, (2) menyediakan *feedback* kepada karyawan tentang kinerjanya, (3) mengidentifikasi kelebihan dan kelemahan karyawan ((Cleveland, Murphy, & Williams, 1989) in Schultz & Schultz, 1994: 144)).

Hasil penilaian kinerja dapat dipublikasikan pada berbagai fungsi manajemen yang lainnya. Kriteria merupakan dasar untuk penilaian dan berasal dari prosedur analisis jabatan. Muchinsky (1993: 219-221) menjelaskan kegunaan umum informasi penilaian kinerja, antara lain : (1) pelatihan personel, (2) Administrasi upah dan gaji, (3) penempatan, (4) promosi, (5) penelitian personel.

A.I.3.6. Pendekatan Penilaian Kinerja (teknik-teknik/metode)

Schultz & Schultz (1994: 147) membagi pengukuran kinerja menjadi dua kategori yaitu (1) metode sasaran (*objective methods*) dan metode dugaan (*judgemental methods*). Keahlian/kecakapan dalam pekerjaan produksi lebih sesuai dinilai dengan kinerja obyektif dan pengukuran *output*. Sedangkan pengukuran kompetensi untuk pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya nonproduksi, profesional, dan pekerjaan-pekerjaan membutuhkan manajerial dengan pengukuran dugaan dan kualitatif.

Schultz & Schultz (1994: 147) menjelaskan pada metode sasaran (*objective methods*) ada enam (6) bentuk yaitu :

1. *Quantity of Output* -- penentuan nomor dari unit yang diproduksi atau dirakit dalam sebuah periode waktu tertentu.
2. *Quality of Output* -- penentuan nomor dari unit yang ditemukan dalam suatu inspeksi standar atau nomor kesalahan dari unit yang diproduksi.
3. *Accidents* -- melihat kembali laporan kecelakaan dari pekerja.
4. *Salary* -- melihat kembali sejarah pendapatan dari pekerja, meliputi tingkatan dan frekwensi dari peningkatan gaji.
5. *Absenteeism* -- melihat kembali nomor dari hari yang hilang dari saat bekerja.
6. *Rate of Advancement* -- melihat kembali rekaman promosi dari pekerja.

Sedangkan untuk metode dugaan (*Judgemental methods*), yaitu :

1. *Assesment by Supervisors* -- penilaian yang dilakukan oleh supervisor dalam level kecakapan pekerja-pekerja.
2. *Assesment by Peers* -- penilaian yang diberikan oleh teman sekerja tentang level kinerja dari pekerja-pekerja.
3. *Self-Assesment* -- evaluasi yang diberikan pekerja terhadap kinerjanya sendiri.
4. *Assesment by subordinates* -- penilaian yang diberikan subordinat terhadap kinerja dari bosnya.
5. *Management by Objectives* -- pekerja-pekerja dan superior-superiornya membentuk/menentukan tujuan-tujuan bermutu yang dapat diterima.
6. *Assesment Center Performance* -- pengevaluasian kinerja pekerja dalam bentuk tugas-tugas pengukuran yang terpusat.

A.1.3.7. Sumber-sumber kesalahan dalam Penilaian Kinerja

Yang pasti dapat berarti bahwa kelemahan dan prasangka dapat mempengaruhi keputusan-keputusan (Schultz & Schultz, 1994: 162). Beberapa sumber kesalahan umum yang dapat mengubah penilaian kinerja dari karyawan seperti yang dijelaskan Schultz & Schultz (1994: 162-167) adalah meliputi :

1. *The Halo Effect*
2. *Constant or Systematic Bias*
3. *Most-Recent-Performance Error*

4. *Inadequate Information Error*
5. *Average Rating or Leniency Error*
6. *Cognitive Processes of Rater's*

A.II. PROAKTIVITAS

A.II.1 Pengertian Proaktif

Seorang individu proaktif adalah orang yang relatif tidak terpengaruh oleh kekuatan situasi di sekitarnya, bahkan orang tersebut mampu mempengaruhi timbulnya perubahan dalam lingkungannya (Bateman & Crant, 1993: 105). Kedua ahli ini memandang kepribadian proaktif sebagai sebuah kecenderungan yang relatif stabil terhadap perilaku proaktif. Menurut Bateman & Crant, orang dengan proaktivitas tinggi mampu mengidentifikasi kesempatan dan mengambil tindakan yang tepat untuk memanfaatkan kesempatan tersebut, menampakkan inisiatif dan

mempertahkannya sampai perubahan yang bermakna terjadi (*in* Parker & Sprigg, 1999: 925; Seibert, Crant, & Kraimer, 1999: 417).

Dalam konteks organisasi, individu proaktif mentransformasikan misi-misi organisasi, menemukan masalah dan mampu memecahkannya, dan selalu berusaha untuk melakukan perubahan positif pada lingkungan sekitarnya. Lawan dari proaktif adalah pasif atau reaktif, yaitu orang yang cenderung untuk beradaptasi atau berkompromi dengan keadaan, daripada berusaha merubah dirinya untuk memberikan pengaruh positif pada situasi disekitarnya (Seibert, Crant, & Kraimer, 1999: 417).

Rogers (1969) melihat sisi proaktivitas manusia dari sisi kehidupan individu yang selalu memiliki tujuan, bergerak maju, dan berorientasi ke masa depan, serta secara internal memunculkan perilakunya sendiri. Menurut Rogers stimulasi eksternal adalah berperan dalam pengembangan aktualisasi diri (Frick, 1971). Stimulus dari luar lebih tampak sebagai sesuatu yang menjadi kecenderungan aktualisasi dari dalam keluar daripada sesuatu yang menjadikan individu bereaksi terhadap stimulus lingkungan. Individu secara psikologis mencerna stimulus eksternal tersebut, dan bukan sekedar bereaksi terhadap stimulus. Jadi menurut Rogers (1969) manusia hidup bersama stimulus eksternal. Stimulus inilah yang menjaga perkembangan dinamis manusia. Tetapi yang perlu untuk diingat adalah bahwa satu-satunya kekuatan penggerak perilaku manusia adalah kecenderungan untuk beraktualisasi diri, artinya seseorang bukan didorong oleh stimulus eksternal dalam berperilaku, tetapi didorong oleh perubahan yang terjadi dari dalam dirinya (Hjelle dan Ziegler, 1988: 27).

Hjelle dan Ziegler (1981) mengemukakan bahwa proaktivitas merupakan salah satu asumsi dasar sifat manusia. Lebih jauh dijelaskan bahwa proaktivitas adalah lawan dari reaktivitas. Proaktivitas merupakan keyakinan diri bahwa sumber segala perilaku adalah terletak pada diri manusia itu sendiri. Manusia melakukan aksi, bukan sekedar reaksi. Penyebab perilaku dapat ditemukan dalam diri manusia sendiri dan muncul secara internal. Hjelle dan Ziegler menolak pandangan *reactivity* yang menyatakan bahwa perilaku manusia adalah reaksi terhadap stimulus yang berasal dari lingkungan. Individu tidak dapat berperilaku secara internal. Mereka hanya bereaksi terhadap faktor-faktor yang berasal dari luar dirinya. Penyebab sebenarnya perilaku adalah dipandang sebagai suatu faktor yang benar-benar dari luar individu tersebut. Konsep yang memandang manusia sebagai organisme reaktif cenderung menekankan bahwa perilaku manusia sebagai suatu pola hubungan stimulus-respon (Hjelle dan Ziegler, 1988: 344).

Frankl (1962) mengemukakan proaktif sebagai perilaku paling utama dalam eksistensi hidup manusia, yaitu kemampuan individu untuk menemukan makna hidup dan berjuang untuk memenuhi makna hidupnya itu (*Search and struggle for meaningful life*) sebagai sebuah tanggung-jawab pribadi. Kehidupan manusia, secara permanen bersifat menantang dan dalam merespon tantangan hidup itu, tidak dapat dilakukan hanya dengan berbicara atau berkontemplasi saja, melainkan harus ditindaklanjuti dengan suatu tindakan proaktif, sehingga makna hidup yang telah ditemukan dapat direalisasikan (Hjelle dan Ziegler, 1988: 27).

Frankl menggaris-bawahi kebebasan yang dimiliki manusia sebagai makhluk yang terbatas adalah kebebasan dalam batas-batas, sebab manusia tidak

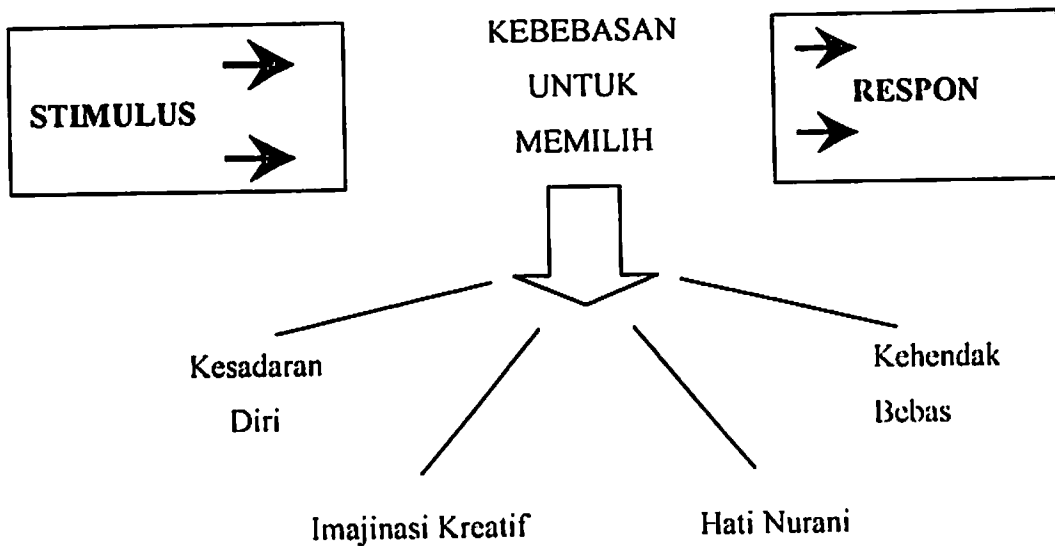
dapat sepenuhnya bebas dari faktor atau kondisi dari dalam maupun dari luar dirinya (*given condition*). Namun yang penting untuk diyakini adalah bahwa manusia tetap memiliki kebebasan dalam mengambil sikap terhadap kondisi-kondisi tersebut (*the last of human freedom is freedom to choose their attitude*) (Hjelle dan Ziegler, 1988: 344).

Covey (1997: 61-62) mengatakan bahwa manusia secara alami adalah proaktif. Jika kehidupan seseorang merupakan fungsi dari *conditioning, moods*, kondisi lingkungan atau tekanan sosial, hal ini adalah karena ia, melalui keputusan sadar atau kelalaiannya, memilih untuk memberi kekuatan pada hal-hal tersebut untuk mengendalikan dirinya. Jika seseorang memilih untuk seperti itu, maka ia adalah seorang yang pasif atau reaktif. Reaktif adalah lawan dari proaktif, yaitu kondisi dimana individu hanya bereaksi secara mekanistik terhadap stimulus yang diterima. Pola perilaku orang reaktif adalah "stimulus - respon", bersikap 'sebab-akibat'. Individu reaktif digerakkan dan dikendalikan oleh suasana hati, keadaan lingkungan, tekanan sosial atau faktor eksternal lainnya.

Inti dari individu proaktif adalah memiliki kemampuan untuk memomorduakan impuls sesudah nilai. Individu yang proaktif digerakkan oleh nilai (nilai-nilai yang sudah difikirkan secara cermat, diseleksi dan dihayati). Individu proaktif tetap dipengaruhi oleh stimulus dari luar, baik fisik, sosial, maupun psikologis, namun respon mereka terhadap stimulus tersebut, didasarkan pada pilihan atau respon yang berdasarkan nilai tertentu (Covey, 1997: 62).



Covey menggambarkan skema hubungan “*stimulus-respons*” tidak seperti para pengikut Behaviorisme, yang menggambarkannya sebagai hubungan sebab-akibat yang mekanistik



Gambar 2. Pola Hubungan “Stimulus – Respons”
 Sumber: Covey, Steven R., *The seven habits of Highly effective People*, Simon & Schuster, New York, 1997, hal. 26.

Prinsip dasar tentang sifat manusia menurut Frankl, yang kemudian ditegaskan oleh Covey adalah : diantara stimulus dan respon, manusia memiliki kebebasan untuk memilih. Memilih baik sikap maupun perilakunya sebagai respon atas stimulus tersebut.

Pada penelitian ini proaktivitas yang dipakai adalah suatu sikap mental dan tindakan seseorang yang didefinisikan sesuai dengan ciri-ciri yang disebutkan oleh Covey (1995 : 256) tentang sikap proaktif yaitu memilih sikap “bertanggung jawab” atas sikap dan perilakunya, memusatkan energi dengan berfokus dan bekerja pada lingkaran pengaruh, menggunakan pendekatan “dari dalam keluar”,

mendahulukan prinsip atau nilai diatas suasana hati, kondisi atau tekanan sosial dan, mengembangkan dan menggunakan “empat anugerah unik manusia”.

A.II.2. Ciri-ciri Individu Proaktif

Covey meringkas definisi dan pengertian tentang sifat proaktif dari para ahli diatas dengan menjelaskan tentang ciri-ciri individu proaktif (1995 : 26). Ciri-ciri individu proaktif (dibandingkan dengan individu reaktif) setidaknya ada 5, yaitu :

| No. | Individu Proaktif | Individu Reaktif |
|-----|---|--|
| 1. | Memilih sikap “bertanggung jawab” atas sikap dan perilakunya | Bersikap menyalahkan orang lain, situasi atau kondisi (<i>victimize</i>). Atau <i>being a Victim</i> |
| 2. | Memusatkan energi dengan berfokus dan bekerja pada lingkaran pengaruh (<i>influence circle</i>) | Menghabiskan energi dengan berfokus dan bekerja pada lingkaran kepedulian (<i>Concern Circle</i>) |
| 3. | Menggunakan pendekatan “dari dalam keluar” | Menggunakan pendekatan “dari luar ke dalam” (<i>Out side In Approach</i>) |
| 4. | Mendahulukan prinsip atau <i>values</i> diatas suasana hati, kondisi atau tekanan sosial | Mendahulukan suasana hati, Kondisi atau tekanan sosial diatas prinsip atau nilai-nilai |
| 5. | Mengembangkan dan menggunakan “empat anugerah unik manusia” | Mengabaikan dan membiarkan “empat anugerah unik manusia” - nya tidak berkembang |

Tabel 1. Ciri-ciri individu Proaktif

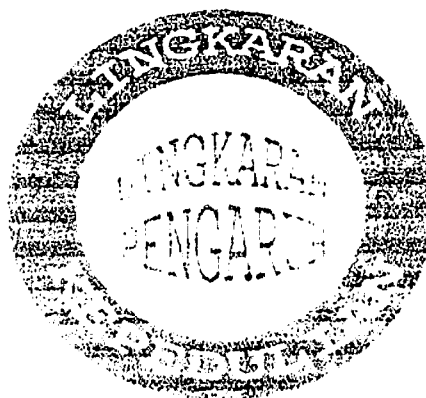
Penjelasan tentang ciri-ciri diatas adalah sebagai berikut :

Pertama, individu proaktif selalu bertanggung jawab. Mereka tidak menyalahkan keadaan, kondisi, atau pengkondisian untuk perilaku mereka. Perilaku adalah produk dari pilihan sadar, berdasarkan nilai, dan bukan produk dari suasana hati, *conditioning*, atau tekanan sosial yang diterima (Covey, 1997: 61).

Apabila seseorang menyalahkan atau menuding orang lain, maka orang tersebut bersikap reaktif. Seseorang memusatkan perhatian pada kelemahan orang lain dan menjadi begitu terlibat dengan perilaku orang lain yang mengganggu sehingga ia mengorbankan kemampuannya untuk berfikir, merasakan, dan mengambil tindakan yang terbaik bagi dirinya. Sebaliknya, dengan menjadi proaktif seorang individu tidak membiarkan kelemahan orang lain mengarahkan keputusannya. Terlepas dari tindakan maupun kecenderungan dirinya, ia membuat pilihan sesuai dengan nilai-nilai, tujuan dan visi dirinya sendiri. Manusia reaktif akan menyalahkan sikap dan perilaku mereka pada hal-hal yang mereka pikir tidak dapat mereka kendalikan. Mereka merespon rangsangan seringkali dengan mengkaitkan perilaku mereka pada tiga jenis determinan atau penyebab yaitu *determinan genetik* (sifat-sifat yang diwarisi dari orang tua), *determinan psikis* (proses pendewasaan manusia), dan *determinan lingkungan* (dunia sekitar manusia) (Covey, 1995: 35-37).

Kedua, individu proaktif menfokuskan upaya mereka pada lingkaran pengaruh (mencakup segala hal yang dapat dipengaruhi). Mereka mengerjakan hal-hal yang terhadapnya mereka dapat berbuat sesuatu. Sifat dari energi mereka

adalah positif, memperluas dan memperbesar, yang menyebabkan lingkaran pengaruh mereka meningkat.



Gambar 3. Lingkaran Pengaruh & Lingkaran Kepedulian
Sumber: Covey, Steven R., *The seven habits of Highly effective People*,
Simon & Schuster, New York, 1995, hal. 62 .

Sebaliknya, individu yang reaktif memfokuskan upaya mereka dalam lingkungan kepedulian (mencakup segala hal yang menjadi kepeduliannya). Orang reaktif menghabiskan energi dengan berfokus pada kelemahan orang lain, masalah dilingkungannya, dan keadaan yang mereka tidak dapat kendalikan. Fokus mereka mengakibatkan sikap menyalahkan dan menuduh, bahasa yang reaktif, dan meningkatkan perasaan menjadi korban. Energi negatif yang dihasilkan oleh fokus ini, digabungkan dengan ketidak-pedulian terhadap hal-hal yang dapat mereka perbuat, menyebabkan lingkaran pengaruh mereka makin menyusut (Covey, 1997: 73-74).

Individu-individu yang bekerja pada lingkaran pengaruh (orang proaktif) akan mengendalikan sikap serta perbuatan mereka sendiri. Lebih dari itu, mereka memakai nilai-nilai untuk memilih strategi mempengaruhi orang lain dan hal-hal

lain dalam hidupnya. Sambil berupaya dalam lingkaran pengaruh, sifat layak dipercaya yang mereka kembangkan dan kepercayaan orang lain terhadap watak dan kemampuan mereka pun tumbuh. Dan seiring dengan perkembangan keyakinan dirinya, lingkaran pengaruh mereka pun meluas.

Individu-individu yang reaktif bekerja dalam lingkaran kepedulian mereka, sehingga mereka semakin kurang mampu mempengaruhi orang lain dan hal-hal dalam lingkaran pengaruh yang ada. Karena mereka menghabiskan waktu dan energinya pada hal-hal yang tidak dapat dipengaruhi, sehingga pengaruh pada hal-hal yang dapat mereka kendalikan akan berkurang. Akibatnya lingkaran pengaruhnya menciut (Covey, 1995: 45).

Ketiga, dengan berfokus pada lingkaran pengaruh, individu proaktif bekerja dari dalam ke luar (*in side - out*), yaitu berusaha memulai perubahan dengan mengubah dirinya lebih dahulu, bahkan dari yang paling dalam dari dirinya, yaitu dengan memeriksa kebenaran paradigma dan persepsi-persepsinya. Baru setelah itu, ia mulai berusaha mempengaruhi lingkungannya, dimulai dari yang terdekat (lingkaran pengaruh) dan perlahan-lahan mulai dapat mempengaruhi hal-hal lain yang semula berada diluar lingkaran pengaruhnya. (Covey, 1995: 73-74).

Individu reaktif bekerja dengan cara yang berlawanan, ia memulai usahanya dengan berusaha mengubah lingkungannya lebih dahulu (*out side in*), dengan harapan apa yang terjadi pada dirinya bisa berubah, ia tidak bisa atau tidak mau menyadari bahwa kebanyakan sumber masalahnya bersumber dari dirinya

sendiri, sehingga alih-alih dapat mengubah lingkungan, mereka justru terperangkap dalam lingkaran setan stagnasi (*stagnation vicarious circle*).

Keempat, individu orang proaktif hidup berpusat pada prinsip (*principle centered*) kemudian ia menerjemahkan prinsip-prinsip itu kedalam seperangkat nilai-nilai (*values*) yang telah dipilihnya dengan sadar. Berdasarkan nilai-nilai itulah ia mengarahkan pilihan sikap dan perilakunya. Ia dipengaruhi oleh suasana hati, situasi dan kondisi lingkungan atau tekanan sosial, tapi ia tidak akan membiarkan hal-hal diatas mengendalikan keputusan dan perilakunya. Ia betul-betul bertanggung jawab dengan cara memilih responnya sesuai dengan nilai-nilai yang dianut (kata "*responsibility*" berasal dari "*response*" dan "*ability*", artinya sebagai manusia yang bertanggung jawab, kita seharusnya mampu memilih respons kita secara sadar).

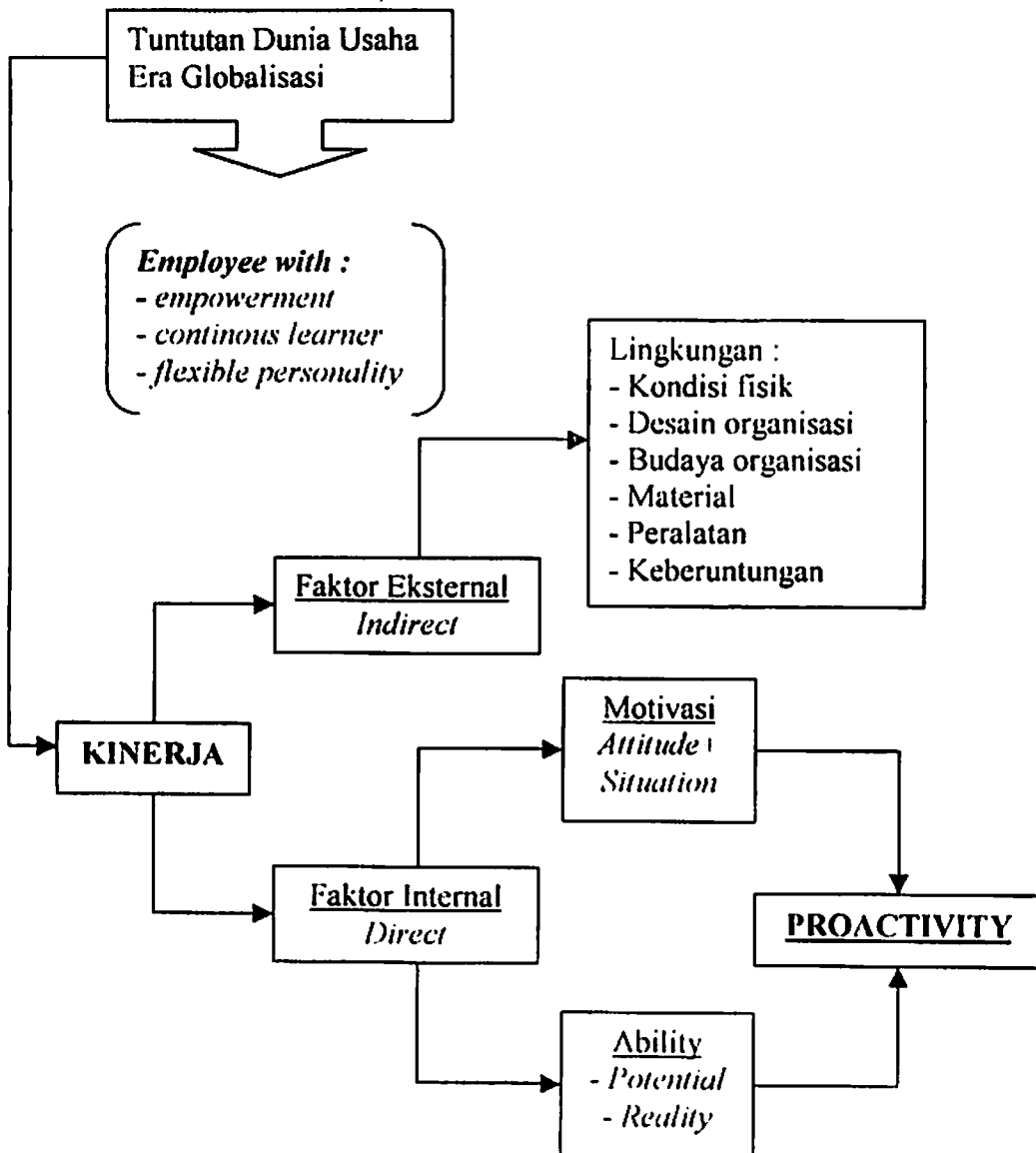
Sebaliknya, individu reaktif tidak memiliki nilai-nilai yang secara sadar ia anut dan secara eksplisit ia nyatakan dalam "*mission statement*". Karena itu mereka hanya sekedar bereaksi secara mekanistik terhadap stimulus. Sikap dan tindakan mereka dikendalikan oleh suasana hati, situasi dan kondisi lingkungan, *mode* dan *trends*, atau tekanan sosial (Covey, 1995: 362-363).

Ciri-ciri individu yang berpusat pada prinsip seperti yang disebutkan oleh Covey (1995: 362-366) antara lain adalah dalam hidupnya mereka lebih luwes dan spontan, memiliki hubungan-hubungan yang lebih kaya dan memberi banyak hal pada orang lain, lebih bersifat sinergis, terus-menerus belajar, menjadi lebih terfokus pada upaya untuk memberikan sumbangan, menciptakan hasil-hasil yang luar biasa, mengembangkan sistem kekebalan psikologis yang sehat, menciptakan

batas-batas mereka sendiri, hidup dengan lebih seimbang, menjadi lebih percaya diri dan aman, mampu menjalani kehidupan dengan lebih baik dimana ucapan-ucapan mereka selaras dengan tindakan-tindakan mereka, memfokuskan diri pada lingkaran pengaruh, membina kehidupan batin yang kaya, memancarkan energi positif, dan lebih menikmati hidup.

Terakhir, individu proaktif mengembangkan dan menggunakan “empat anugrah unik manusianya” secara optimal. Empat anugrah itu adalah seperti yang diyakini oleh pengikut madzhab psikologi humanistik sebagai sifat-sifat unik manusia yang membuatnya berbeda dengan makhluk hidup lainnya. Covey menyebutkan “*four unique human gifts*” itu adalah *Self Awareness* (kesadaran diri), *Conscience* (hati nurani), *Creative Imagination* (imajinasi kreatif) dan *Independent Will* (kebebasan kehendak).

B. Kerangka Konseptual



Gambar 4. Skema Kerangka Konseptual

Desain ulang bentuk organisasi untuk abad 21 Menurut analisa Bagir, (1995: 5-12); Kiechel, ((1993) in Cascio, 1998: 12) dalam usaha untuk mengikuti

trend pada percepatan perubahan global, adalah dengan membuat perubahan menjadi:

- a. Perusahaan yang lebih kecil yang memperkerjakan lebih sedikit orang (perampingan/restrukturisasi).
- b. Perubahan dari hierarki yang terintegrasi secara vertikal menuju sistem jaringan kerja (*networking*) secara lebih khusus.
- c. Membayar/menilai rendah sebuah posisi atau jabatan dalam organisasi, dan lebih menghargai pada nilai pasar dari *skills* seseorang.
- d. Perubahan paradigma bisnis dari pembuatan sebuah produk menjadi penyediaan pelayanan.
- e. Pendefinisian ulang arti kerja; semakin hilangnya kerja sebagai sebuntel pekerjaan yang telah ditentukan (Bridgess, 1994), berubah menjadi ditekankan pada perubahan kerja secara konstan yang dibutuhkan untuk memenuhi setiap peningkatan keperluan *costumer*.

Penulis menggunakan kinerja individu sebagai bahasan utama dikarenakan kinerja individu mempunyai peran dan pengaruh yang sangat vital bagi organisasi. Seperti yang diungkap oleh Heneman et al., (1983: 114) bahwa kinerja individu merupakan hal yang paling signifikan yang dipercayai oleh manajer dalam setiap organisasi. Kontribusi-kontribusi yang diberikan oleh karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang merupakan hasil *output* sumberdaya manusia -- disebut sebagai kinerja individu--, yang berarti seberapa efektif seorang karyawan menyelesaikan tanggung jawab kerjanya adalah sangat signifikan dengan upaya pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi akan

berhasil menyelesaikan tanggung jawab kerjanya dan membuat suatu kontribusi untuk target/sasaran organisasi (efisiensi & peningkatan produktivitas).

Untuk mencapai kinerja individu yang optimal maka harus kita amati dahulu faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja. Menurut Byars & Rue (1984: 311-312), ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor individual dan faktor lingkungan. Faktor lingkungan disini tidak memberikan pengaruh secara langsung pada kinerja, namun akan mempengaruhi faktor individu. Faktor-faktor lingkungan ini meliputi kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan dan keberuntungan.

Sedangkan faktor individual memiliki pengaruh langsung pada kinerja individu (Byars & Rue, 1984: 311-312). Optimalisasi kinerja akan sangat tergantung pada faktor ini. Menurut Keith Davis (1964 : 484) faktor individu ini meliputi faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

McClelland (1987) dalam karyanya mengungkapkan bahwa motivasi memiliki hubungan yang positif dengan optimalisasi kinerja (Mangkunegoro, 2000: 68). Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Individu proaktif sangat penting artinya dalam dunia kerja. Individu dengan proaktivitas yang tinggi akan sangat produktif, memiliki nilai tinggi dalam

kerja, serta akan memiliki kinerja individu yang tinggi. Hal ini disebabkan karena individu-individu yang lebih proaktif akan lebih efektif dalam membentuk dan menyeleksi lingkungan-lingkungan kerjanya dan memiliki tingkat kepekaan yang tinggi dalam kerjanya sehingga ia akan berusaha yang lebih untuk meningkatkan kinerja pada level yang lebih tinggi (Crant (1999) *in* Siebert, Crant, & Kraimer, 1999: 417-418).

Individu proaktif adalah orang yang relatif tidak terpengaruh oleh kekuatan situasi di sekitarnya, bahkan orang tersebut mampu mempengaruhi timbulnya perubahan dalam lingkungannya (Bateman & Crant, 1993: 105). Kedua ahli ini memandang kepribadian proaktif sebagai sebuah kecenderungan yang relatif stabil terhadap perilaku proaktif. Menurut Bateman & Crant, orang dengan proaktivitas tinggi mampu mengidentifikasi kesempatan dan mengambil tindakan yang tepat untuk memanfaatkan kesempatan tersebut, menampakkan inisiatif dan mempertahankannya sampai perubahan yang bermakna terjadi (*in* Parker & Sprigg, 1999: 925; Seibert, Crant, & Kraimer, 1999: 417).

Dalam konteks organisasi, individu proaktif mentransformasikan misi-misi organisasi, menemukan masalah dan mampu memecahkannya, dan selalu berusaha untuk melakukan perubahan positif pada lingkungan sekitarnya. Lawan dari proaktif adalah pasif atau reaktif, yaitu orang yang cenderung untuk beradaptasi atau berkompromi dengan keadaan, daripada berusaha merubah dirinya untuk memberikan pengaruh positif pada situasi disekitarnya (Seibert, Crant, & Kraimer, 1999: 417).

Menurut Ralf Schwarzer (1997: 2) individu proaktif lebih memerankan fungsi-fungsi sebagai *agent of change* sehingga akan berusaha untuk mengubah dan menciptakan lingkungan dengan membuatnya agar selaras dengan prinsip dan nilai-nilai yang dianut, serta berusaha untuk mengidentifikasi dan mengejar kesempatan guna untuk mengembangkan *skills* dan pendidikan yang ditujukan untuk kepentingan promosi kariernya pada masa yang akan datang ((Dawis & Lofquis, 1984; Holland, 1985; Super, 1963) *in* Siebert, Crant, & Kraimer, 1999: 418).

o

C. Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka dan dasar teori yang ada diatas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut : “Ada hubungan positif antara proaktivitas dengan kinerja karyawan”.

Berkaitan dengan permasalahan yang diteliti maka dapat disusun hipotesa sebagai berikut :

D. 1. Hipotesa Kerja

“Ada hubungan positif antara tingkat proaktivitas dengan kinerja individu”.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Tipe Penelitian

Penelitian dan penggunaan metode sangat menentukan keberhasilan penelitian. Karena kesalahan dalam penerapan suatu metode akan menimbulkan kesalahan pula dalam pengambilan dan pengolahan data, sehingga kesimpulan yang hendak diberikan juga akan salah.

Tipe Penelitian yang akan dilakukan ini termasuk tipe penelitian penjelasan (*explanatory confirmatory research*), yaitu penelitian yang bertujuan mengungkap hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Singarimbun, 1989: 5; Kerlinger, 1990: 651). Hal ini sesuai dengan tujuan penelitian ini yang bermaksud ingin mengetahui apakah ada hubungan antara variabel tingkat proaktivitas dengan kinerja individu.

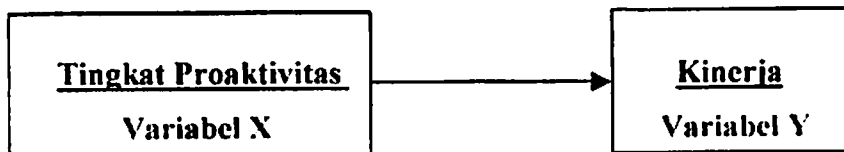
B. Identifikasi Variabel

Menurut Singarimbun, M. & Effendi, S. (1989: 42) untuk dapat meneliti suatu konsep harus dioperasionalkan dengan mengubahnya menjadi variabel. Seperti yang dijelaskan oleh Kerlinger (1996: 49)

1. Variabel bebas (variabel X) ialah sebab yang dipandang sebagai anteseden kemunculan variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah Tingkat Proaktivitas

2. Variabel terikat (variabel Y) ialah variabel yang diduga sebagai akibat atau konsekuensi dari adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel terikatnya adalah Kinerja Individu.

Adapun skema penelitian ini adalah :



Gambar 5. Hubungan Antar Variabel

C. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional menurut Kerlinger (1996: 51) merupakan semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel, sehingga fungsi dari definisi operasional adalah membatasi arti pada suatu variabel dengan menunjukkan cara mengukur variabel tersebut. Berikut ini adalah definisi operasional dari variabel-variabel dalam penelitian ini.

1. Tingkat Proaktivitas

Proaktivitas adalah suatu sikap mental dan tindakan seseorang yang didefinisikan sesuai dengan ciri-ciri yang disebutkan oleh Covey (1995: 256) tentang sikap proaktif.

1. Memilih sikap "Bertanggung jawab" atas sikap dan perilakunya

2. Memusatkan energi dengan berfokus dan bekerja pada lingkaran pengaruh
3. Menggunakan pendekatan “dari dalam keluar”
4. Mendahulukan prinsip atau nilai diatas suasana hati, kondisi atau tekanan sosial
5. Mengembangkan dan menggunakan “empat anugrah unik manusia”.

Tingkat Proaktivitas dapat tercermin pada skor yang diperoleh dari skala Proaktivitas.

2. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Kinerja karyawan terukur melalui suatu bentuk penilaian yang sistematis dan secara periodik dalam sebuah organisasi/perusahaan yang diberikan oleh orang yang berwenang (atasan, pengawas/supervisor) dan terlatih untuk meninjau kecakapan kerja karyawan secara individual dengan mencakup segala aspek kerja yang hendak diukur.

Aspek kerja yang diukur meliputi :

a. Hasil kerja

Terdiri atas ketelitian dan ketepatan laporan, efektivitas dan efisiensi waktu, komunikasi dan dukungan antar bagian serta tanggung jawab tugas dan tindak lanjut.

b. Kemampuan dan Kemajuan kerja

Terdiri atas pengertian tugas utama, perbaikan sistem (cara) dan usulan perbaikan.

c. Sikap dan Perilaku

Terdiri atas kedisiplinan dan kesopanan, semangat kerja dan kejujuran

D. Subyek Penelitian

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (Suharsimi, 1998: 115). Populasi dalam penelitian ini adalah supervisor PT. Petrowidada Gresik Indonesia dengan jumlah 100 orang. Pertimbangan-pertimbangan ditetapkan populasi ini adalah :

- Perusahaan ini sedang giat mempersiapkan SDM dan SDA-nya dalam rangka menghadapi era perdagangan bebas.
- Jumlah populasi yang cukup untuk memenuhi persyaratan penelitian.

Sedangkan karakteristik populasi adalah sebagai berikut :

1. Supervisor yang telah bekerja minimal 3 tahun,
2. Pendidikan SMU dan sederajat

3. Berusia 20 – 55 tahun, dengan pertimbangan masih dalam usia produktif
4. berada pada grade IV

Jumlah sampel adalah 20% dari populasi yaitu sejumlah 52 orang. Sampel diambil dengan cara memberikan kuesioner kepada para karyawan. Nomer sampel ditentukan oleh urutan pemberian kuesioner pada para karyawan.

2. Teknik Sampling

Teknik sampling adalah teknik atau cara yang digunakan untuk mengambil sample (Hadi, 1986: 222).

Mengingat sampel yang homogen dan terkumpul dalam satu tempat dan untuk lebih memudahkan peneliti maka teknik sampling yang digunakan adalah *Simple Random Sampling*.

E. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Alasan digunakannya kuesioner ini adalah adanya beberapa kelebihan yaitu tidak membutuhkan hadirnya peneliti, bisa dilakukan serentak, dapat dibuat anonim sehingga responden merasa bebas, jujur dan tidak malu memberikan jawaban dan dapat standard sehingga semua responden dapat diberi pertanyaan yang benar-benar sama (Singarimbun & Effendi, 1989: 175-176).

Adapun skala yang dipergunakan dalam kuesioner ini adalah skala Likert.

F. Validitas alat ukur

Validasi menekankan apa yang sedang diukur dan yang hendak diukur, menilik isi dan kegunaan alat ukur (Singarimbun & Effendi, 1995: 124), serta seberapa cermat suatu tes melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 1992: 86).

Validitas yang dipakai dalam penelitian ini adalah validitas konstruk yaitu suatu tipe validitas yang menunjukkan sejauh mana suatu trait atau konstruk teoritis yang hendak diukurnya (Reaves, 1992: 297). Namun karena keterbatasan peneliti dalam melakukan uji validitas alat ukur, maka yang dilakukan adalah mengukur kesahihan butir (validitas item). Analisis kesahihan butir ini bertujuan untuk menguji apakah tiap butir pernyataan telah benar-benar mengungkapkan faktor yang akan di uji. Dengan kata lain, analisis tersebut digunakan untuk menguji konsistensi internal tiap butir dalam mengungkapkan faktor.

G. Reliabilitas alat ukur

Reliabilitas menunjukkan pada tiga aspek, yaitu kemantapan, ketepatan, dan homogenitas suatu alat ukur (Suryabrata, 1988: 67). Walaupun demikian ide pokok dari reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Hasil ukur dapat dipercaya bila dalam beberapa kali pengukuran terhadap

kelompok subyek yang sama, sepanjang aspek dalam kelompok tersebut tidak berubah (Azwar, 1996: 78).

Reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini menggunakan teknik Hoyt, karena teknik ini lebih mudah digunakan dan tidak terlalu dibatasi oleh aturan-aturan tertentu seperti jumlah butir yang standard dan tingkat kesukaran butir yang seimbang. Selain itu juga dapat diterapkan pada tingkat penilaian jawaban, baik dikotomi ataupun tidak serta dapat menguji kuesioner dan jika ada jawaban kosong kasusnya dapat digugurkan (Hadi & Pamardiyanto, 1993: 91).

Agar dapat lebih mudah dan lebih cepat, maka digunakan bantuan komputer dengan Seri Program Statistik dari Sutrisno Hadi dan Yuni Parmadiningsih tahun 1997 yaitu Uji Keandalan Teknik Hoyt Modul Analisis Butir.

H. Blue Print

Indikator proaktivitas menggunakan tiga dari lima ciri-ciri proaktivitas yaitu *take responsibility*, *principle centered*, dan *focus energy on influence circle*. Hal ini disebabkan dua ciri lainnya yaitu *inside-out approach* dan

Mengembangkan dan menggunakan '*four Unique Human Gifts*' merupakan bagian pengembangan dari *focus energy on influence circle*.

Tabel 2 . Blue Print tingkat Proaktivitas

| INDIKATOR | <i>Favorable</i> | <i>Unfavorable</i> | Jumlah | Persen |
|----------------------------------|--|--------------------------|--------|--------|
| <i>Take Responsibility</i> | 4, 14, 19, 20, 26, 29, 33, 38, 45 | 6, 9, 15, 22, 34, 36 | 15 | 33,3% |
| <i>Princip Centered</i> | 1, 2, 12, 13, 16, 28, 31, 37, 41, 42, 44, | 5, 24, 32, 43, | 15 | 33,3% |
| <i>Focus on Influence Circle</i> | 7, 8, 10, 17, 23, 25, 35, 39, 40, | 3, 11, 18, 21, 27, 30 | 15 | 33,3% |
| Jumlah | 29 | 16 | 45 | 100 % |

I. Teknik Analisis Data

Sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu untuk menguji hipotesis tentang korelasi antara dua variabel, maka teknik statistik yang digunakan adalah teknik korelasi *product moment* yang mendasarkan pada perhitungan dari angka kasar.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

A.3 Persiapan Penelitian

Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam persiapan penelitian :

1. Melakukan studi literatur melalui jurnal, buku-buku, tesis, dan lain-lain
2. Melakukan konsultasi dengan dosen pembimbing
3. Menentukan populasi dan sampel penelitian
4. Menyusun alat ukur yang digunakan dalam rangka pengumpulan data, termasuk di dalamnya menentukan indikator untuk menyusun alat ukur dan menentukan skala yang akan dipakai oleh alat ukur tersebut.
5. Menetapkan populasi dan daerah penelitian yang dirasa sesuai dengan tujuan dan landasan teoritis yang digunakan.

A.3.1. Penyusunan Instrumen Penelitian

Langkah-langkah yang diambil untuk menyusun instrumen penelitian adalah *pertama*, kuesioner proaktivitas yaitu :

1. Menentukan indikator dari variabel yang ada.
2. Menyusun Blue Print.
3. Menyusun item pertanyaan.
4. Membuat kode alternatif jawaban.

5. Membedakan tiap item pertanyaan menjadi item *favorabel* dan item *unfavorabel*,

Kedua, penilaian kinerja disini sifatnya rahasia dan hanya digunakan untuk penelitian ini saja, sebagaimana konfirmasi peneliti dengan pihak yang berwenang pada PT. Ajinomoto Indonesia.

A. 3.2. *Persiapan Administrasi*

Langkah awal untuk melakukan penelitian terutama dalam mengambil data adalah meminta surat ijin penelitian pada Fakultas Psikologi Universitas Airlangga yang ditujukan kepada Pimpinan Departement Personalia PT. Ajinomoto Indonesia yang secara prosedural berwenang untuk memberikan ijin melakukan penelitian di perusahaan yang bersangkutan. Kemudian setelah mendapat surat ijin penelitian, penulis dapat melakukan penelitian dengan dibantu oleh pembimbing penelitian yang telah ditunjuk oleh pihak perusahaan untuk memberikan bimbingan penelitian dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

3.3. *Pelaksanaan Penelitian*

Penelitian dilakukan pada tanggal 10 Desember 2001 s/d 8 Januari 2002. Dari 209 karyawan dengan jabatan setingkat supervisor diambil sampel secara *random* didapatkan 52 orang karyawan. Namun sampai akhir penelitian (H – 3 menjelang batas akhir penelitian) subyek penelitian yang terkumpul hanya 44 orang.

A. 4. Gambaran Validitas dan Reliabilitas

Dalam suatu penelitian, pengujian hipotesis tidak akan mengenai sasarannya bilamana data yang dipakai untuk menguji hipotesis adalah data yang tidak reliabel dan tidak menggambarkan secara tepat konsep yang diukur. Oleh karena itu alat yang digunakan untuk mengumpulkan data harus diuji validitas dan reliabilitasnya. Keseluruhan pengolahan data menggunakan program komputer SPS (Seri Program Statistik) Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih tahun 1997. Dalam pengukuran validitas dan reliabilitas hanya dilakukan pada variabel proaktivitas, hal ini di karenakan data variabel kinerja karyawan diambil dari data penilaian kinerja PT. Ajinomoto Indonesia.

A. 4. 1. Gambaran Validitas

Penghitungan validitas kuesioner menggunakan Teknik Korelasi *Product Moment* dari Karl Pearson. Validitas item akan didapatkan dengan mengkorelasikan skor item dengan skor total. Hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut :

Pada uji validitas dengan taraf signifikansi 0,05 diperoleh 21 butir gugur dari 45 butir yang disusun. Butir yang gugur adalah butir 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 15, 16, 18, 20, 25, 26, 27, 29, 32, 34, 36, 37, 41, 43 dengan koefisien butir yang gugur (r_{bt}) bergerak dari $-0,031$ sampai $0,241$ dengan $p = 0,056$ sampai $0,429$.

Sedangkan butir yang sah adalah 1, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 17, 19, 21, 22, 23, 24, 28, 30, 31, 32, 35, 38, 39, 40, 42, 44, 45, dengan koefisien butir yang sah (r_{bt}) bergerak dari 0,252 ÷ 0,588 dengan $p = 0,00 - 0,048$. butir yang sah mewakili ketiga indikator yakni *take responsibility* (9, 14, 19,22, 33, 45), *focus energy on influence circle* (1, 12, 13, 24, 28, 31, 38, 42), dan *princip centered* (7, 11, 17, 21, 23, 30, 35, 39, 40, 44). Dengan demikian terdapat 24 butir yang sah dari 45 butir skala proaktivitas pada uji validitas dengan taraf signifikansi 0,05.

Banyaknya butir yang gugur disebabkan oleh :

1. Tidak dilakukan *try out* kuisisioner pada subyek penelitian yang memiliki kemiripan karakteristik dengan populasi penelitian sebelum pengambilan data yang sebenarnya. Mengenai hal ini dikarenakan tidak memungkinkan secara teknis baik dari keterbatasan yang dimiliki penulis maupun subyek penelitian untuk *try out* tersebut.
2. Kurang baiknya kualitas kuisisioner sehingga jawaban yang diberikan subyek kurang variatif.

A. 4. 2. Gambaran Reliabilitas

Penghitungan reliabilitas kuisisioner menggunakan Teknik Hoyt dan didapatkan hasil sebagai berikut :

Dari 24 butir yang sah pada uji reliabilitas menunjukkan hasil koefisien reliabilitas sebesar 0,862 dengan $p=0,000$ sehingga kuisisioner ini dinyatakan andal, artinya kuisisioner relatif konsisten apabila dilakukan pengukuran yang diulang dua kali atau lebih.

A.5. Analisa Data

Analisa data dalam penelitian ini menggunakan Seri Program Statistik (SPS) Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih tahun 1997 yaitu Modul Analisis Dwivariat Program Korelasi *Product Moment* Pearson. Program ini adalah untuk menguji hubungan 2 ubahan X dan Y dengan asumsi bahwa hubungan tersebut bersifat segaris atau linier (Hadi & Pamardiyanto, 1993 : 28).

A.5.1. Pengujian Persyaratan Analisis

Penggunaan Korelasi Momen Tangkar Pearson dalam menguji data harus memenuhi uji asumsi utama yaitu Uji Linieritas Hubungan. Asumsi ini harus dipenuhi sebelum melangkah pada analisa data (Hadi & Pamardiyanto, 1993 : 28). Disamping itu uji asumsi lain yang harus dilakukan adalah Uji Normalitas Sebaran. Dalam Uji Normalitas Sebaran menunjukkan adanya hubungan yang bersifat linier dan sebaran normal sehingga analisa data dengan menggunakan Korelasi Momen Tangkar dapat dilakukan. Adapun penjelasan selengkapnya dari Uji Normalitas dan Uji Linieritas adalah sebagai berikut :

a. Uji Normalitas

Uji Normalitas sebaran untuk variabel kinerja karyawan menunjukkan sebaran normal dengan Mean = 34,841, SB = 4,000, Kai Kuadrat =13,935 dan $p = 0,125$.

b. Uji Linieritas

Hasil Uji Linieritas Hubungan antara variabel X dan Y didapatkan nilai $F=1,879$ dan $p=0,175$. Hal ini berarti bahwa hubungan antara tingkat proaktivitas dengan kinerja karyawan bersifat linier.

A.5.2. Pengujian Hipotesa

- a. Berdasarkan hasil analisa data dengan menggunakan Product Moment Pearson diperoleh nilai r sebesar $0,006$ dan $p=0,967$. Nilai $P > 0,30$ sehingga nilai p tersebut bila dilihat dalam tabel KUIHP Konvensional menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Dengan demikian hipotesa kerja yang menyatakan bahwa 'terdapat hubungan positif antara tingkat proaktivitas dengan kinerja karyawan' ditolak dan Hipotesa Nihil (H_0) yang menyatakan bahwa 'tidak ada hubungan positif antara tingkat proaktivitas dengan kinerja individu' diterima. Koefisien determinan diperoleh nilai sebesar $0,000$ yang artinya 0% variabel kinerja karyawan ditentukan oleh variabel tingkat proaktivitas (variabel tingkat proaktivitas tidak menentukan kinerja).

Tabel 4. Deskripsi Data Skor Kuesioner

| | Tingkat Proaktivitas (X) | Kinerja (Y) |
|-----------------|-------------------------------|------------------|
| Nilai tertinggi | 88 | 45 |
| Nilai terendah | 63 | 27 |
| Mean | 74,591 | 34,841 |
| Standar Deviasi | | 4,000 |

- b. Teknik tabulasi silang (*crossstab*) 2-jalur dari Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih (1997). Dihasilkan tampilan statistik deskriptif mengenai

tingkat proaktivitas dan tingkat kinerja dengan merujuk pada data sekunder berupa jenis kelamin, pembagian kerja dan masa kerja sebagai mana ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5. Tabulasi silang antara tingkat proaktivitas dengan kinerja

| NO. | VARIABEL KONTROL | Proaktivitas | | | Kinerja | | |
|-----|-------------------|--------------|--------|--------|---------|--------|--------|
| | | Rendah | Sedang | Tinggi | Rendah | Sedang | Tinggi |
| 1. | Jenis kelamin | | | | | | |
| | a. Laki-laki | 12 | 18 | 10 | 7 | 26 | 7 |
| | % | 27.27 | 40.91 | 22.73 | 15.91 | 59.09 | 15.91 |
| | b. Perempuan | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 |
| | % | 4.55 | 2.27 | 2.27 | 4.55 | 4.55 | 9.09 |
| 2. | Sistem Kerja | | | | | | |
| | a. sift (frm) | 5 | 7 | 2 | 4 | 10 | 0 |
| | % | 11.36 | 15.91 | 4.55 | 9.09 | 22.73 | 0 |
| | b. non-sift (spv) | 9 | 12 | 9 | 5 | 18 | 7 |
| | % | 20.45 | 27.27 | 20.45 | 11.36 | 40.91 | 15.91 |

| | | | | | | | |
|----|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 3. | Masa Kerja | | | | | | |
| | a. 3 - 10 th | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| | % | 2.27 | 2.27 | 0 | 0 | 4.55 | 0 |
| | b. 11 - 20 th | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| | % | 4.55 | 4.55 | 2.27 | 2.27 | 4.55 | 4.55 |
| | c. 21 th keatas | 11 | 16 | 11 | 8 | 5 | 37 |
| | % | 25.00 | 36.36 | 25.00 | 18.18 | 11.35 | 84.09 |

(sumber data sekunder)

B. Diskusi dan Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan yang tidak signifikan antara tingkat proaktivitas dengan kinerja supervisor PT Ajinomoto Indonesia. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $p = 0,967$. Dari hasil analisa data diperoleh arah hubungan yang positif walaupun dengan koefisien korelasi yang sangat kecil. Kenaikan nilai-nilai dalam variabel X sebesar 0,006 akan diikuti kenaikan nilai-nilai pada variabel Y sebesar 0,006 pula sehingga hipotesa Kerja "ada hubungan positif antara tingkat proaktivitas dengan kinerja individu" ditolak dan Hipotesa Nihil "tidak ada hubungan positif antara tingkat proaktivitas dengan kinerja individu" diterima.

Dalam penelitian ini diperoleh nilai koefisien determinan sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan tidak ada sumbangan efektif yang diberikan oleh variabel X terhadap variabel Y. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sangat mungkin variabel tingkat kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh variabel tingkat proaktivitas karyawan.

Tingkat kinerja disini adalah standard penilaian kinerja PT. Ajinomoto Indonesia terhadap karyawannya yang mengacu pada penilaian karakteristik personal yang dimiliki karyawannya dengan unsur-unsur penilaian meliputi Hasil

kerja (terdiri atas ketelitian dan ketepatan laporan, efektivitas dan efisiensi waktu, komunikasi dan dukungan antar bagian serta tanggung jawab tugas dan tindak lanjut), Kemampuan dan Kemajuan kerja (terdiri atas pengertian tugas utama, perbaikan sistem (cara) dan usulan perbaikan) dan Sikap dan Perilaku (terdiri atas kedisiplinan dan kesopanan, semangat kerja dan kejujuran). Menurut Dipboye (1994 : 384), sebuah perusahaan umumnya menunjuk karakteristik personal karyawan sebagai sebuah evaluasi tipikal performance berdasarkan penekanan-penekanan trait (ciri sifat) seperti integritas, ketekunan, dan keuletan, kehadiran, energi aktivitas, ambisi, kemantapan emosi dan sebagainya.

Dalam Jewell & Seagall (1998: 208), Blumberg & Pringle mengusulkan sebuah kinerja yang memasukkan variabel perseorangan dan lingkungan yang lengkap yang berinteraksi untuk menghasilkan tingkat dan kualitas kerja. Model ini terdiri dari 3 komponen yaitu kesempatan, kapasitas, dan kemampuan melakukan prestasi.

Variabel lingkungan dalam model Blumberg & Pringle dimasukkan dalam komponen kesempatan. Diantara faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi kesempatan untuk melakukan *performance* adalah rancangan kerja, kondisi kerja, komunikasi, keanggotaan kelompok, dan kepemimpinan.

Kapasitas untuk melakukan kinerja meliputi variabel fisik, fisiologi, pengetahuan dan keahlian yang sesuai. Sejauh mana seorang karyawan suatu organisasi memiliki karakteristik yang membuatnya mampu melakukan kinerja dalam beberapa hal bergantung pada cara bagaimana aktivitas pencarian karyawan, pemilihan, penempatan dan pelatihan dilakukan.

Motivasi adalah variabel kemauan dalam model Blumberg & Pringle. Variabel ini merupakan karakteristik psikologi perseorangan dan meliputi nilai (*value*), sikap (*attitude*), persepsi, dan motivasi. Bersama-sama, kombinasi kesempatan, kapasitas dan kemauan menghasilkan kinerja hasil pengamatan.

Menurut Blumberg & Pringle (*in* Jewell & Seagall, 1998: 208) dapat disimpulkan bahwa tingkat dan kualitas kerja tidak hanya dihasilkan dari kemampuan personal, namun ia juga memasukkan variabel lingkungan. Variabel lingkungan dalam model Blumberg & Pringle dimasukkan dalam komponen kesempatan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. Ajinomoto Indonesia bisa jadi lebih dominan dipengaruhi oleh faktor lingkungan. Seperti yang diungkapkan oleh pimpinan perusahaan Honda Corporation, Fujisawa, "manajemen Amerika dan manajemen Jepang 95% sama, tetapi berbeda pada konsep intinya yang penting" (*in* Riyono, 2001: 11).

Seperti yang kita ketahui, teori manajemen pada umumnya mempunyai konsep dasar yang sama, yaitu meliputi bagaimana melihat kedepan (*visioning*), menentukan strategi yang tepat, lalu menerapkan teknik-teknik yang efisien untuk mencapainya. Baik manajemen Barat ataupun Jepang tidak mungkin terlepas dari rasional tersebut.

Munculnya manajemen Jepang kepermukaan telah mendorong penelaahan terhadap pendekatan atau jiwa tradisional yang sebelumnya dipandang sebelah mata oleh Barat. Mereka menganggap pendekatan tradisional tidak rasional untuk

menjalankan manajemen yang efisien. Yang dimaksud dengan tradisional adalah semangat kekeluargaan, senioritas dan orientasi pada kemanusiaan.

Rasional sebagai sebuah klaim atau penilaian ternyata relatif. Menurut Leonardo R. Silos, seorang profesor dari Asian Institute of Manajemen, ada yang disebut sebagai rasionalitas tujuan (*goal-rational*) dan rasional nilai (*value-rational*).

Dalam manajemen Jepang, senioritas ini sangat berperan dalam kehidupan sehari-hari dan juga dalam kehidupan organisasi. Dalam organisasi masalah ini dikelola dengan sangat sistematis dan rasional. Menurut orang Barat yang beranggapan bahwa penghargaan yang rasional adalah penghargaan terhadap prestasi, hal tersebut tidak dapat diterima sebagai suatu yang rasional. Namun setelah Jepang berjaya, orang Barat terpesona dan tidak habis pikir.

Dalam sebuah seminar tentang manajemen Jepang, Sayidiman, mantan Dubes Indonesia untuk Jepang menjelaskan, konsep senioritas diperusahaan Jepang adalah berdasarkan pada siapa yang lebih dahulu masuk dalam perusahaan itu, bukan usia (*in* Riyono, 2001: 12). Hal ini berkaitan dengan dua kenyataan penting, *pertama*, hampir tidak ada perusahaan yang merekrut (membajak) tenaga senior. *Kedua*, seorang yang lebih senior berarti lebih banyak tahu tentang perusahaan itu karena "jam terbang" diperusahaan tersebut lebih banyak. Ini adalah rasional yang pertama (*in* Riyono, 2001: 12).

Kemudian, sistem senioritas itu diterapkan secara konsisten. Hampir tidak mungkin seorang yang sebrilian apapun, karirnya melonjak dengan drastis dan melampaui seniornya. Konsistennya ketentuan ini dapat meredam kemungkinan

timbulnya konflik dan justru membuka peluang untuk saling terbuka. Bagaimana bisa? Bagi yang senior, karir bukanlah sesuatu yang harus dicemaskan. Pada akhirnya toh dia akan mencapai kedudukan yang lebih tinggi, karena ia akan menjadi senior.

Manajemen Barat yang dijiwai oleh falsafah Weber mendefinisikan profesionalisme yang rasional adalah yang obyektif, sejalan dengan tujuan perusahaan secara kaku, tidak personal dan terukur (penuh perhitungan). Oleh karena itu, satu-satunya ukuran untuk menghargai seseorang adalah apa yang telah dilakukan untuk perusahaan – prestasi kerjanya. Mereka yang tidak berprestasi akan dengan sendirinya mendapatkan sanksi. Tidak peduli apakah orang itu sedang ada masalah diluar tempat kerjanya. Kalaupun ada, itu adalah masalah dia pribadi bukan masalah perusahaan. Orang yang dikatakan profesional adalah mereka yang tidak terpengaruh oleh pertimbangan-pertimbangan perasaan atau pribadi dalam bertindak dan mengambil keputusan. Pada akhirnya tidak manusiawi.

Tradisionalitas yang banyak dijiwai oleh rasionalitas nilai telah membuktikan bahwa ada sesuatu yang kurang dalam pemahaman Barat tentang rasionalitas. Mungkin ini yang dimaksud oleh Konotsuke Matsusita ketika berkata: "Manajemen Barat tidak akan menang melawan manajemen Jepang, karena kekalahan itu ada dalam diri mereka sendiri.

PT. Ajinomoto Indonesia adalah PMA yang menggunakan landasan manajemen Jepang. Bisa jadi hal inilah yang justru membuat sikap proaktif pada karyawan kurang diperlukan. Dengan penjelasan manajemen Jepang diatas

tentang karir, senioritas dan rasionalitas justru menyebabkan karyawan sendiri kurang memunculkan sikap proaktif dalam dirinya. Hal ini disebabkan oleh alasan toh pada akhirnya mereka akan mencapai level senioritas, tentunya tetap bekerja dalam standard kerja yang telah ditetapkan perusahaan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Bateman & Crant (1993) yang menyatakan bahwa proaktivitas sangat dibutuhkan terutama untuk pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya membutuhkan tantangan yang tinggi dengan perubahan yang tidak terprediksi seperti sampel dalam penelitiannya yaitu pada *sales*. Sedangkan sampel yang dipakai dalam penelitian penulis adalah *supervisor/foreman* yang semua hal mengenai apa yang harus dikerjakan (*job description*) merupakan suatu rutinitas dan sudah jelas (*in* Siebert, Crant, & Kraimer, 1999: 417).

Penilaian kinerja pada PT. Ajinomoto Indonesia menggunakan sistem penilaian kinerja secara *judgemental subyektif* (penilaian kinerja oleh atasan yang berwenang). Hal ini yang membedakan dengan sampel yang dipakai oleh Bateman & Crant (*in* Seibert, Crant, & Kraimer, 1999: 417) dimana mereka menggunakan *sales* sebagai sampel penelitiannya. Penilaian kinerja yang dipakai oleh Bateman & Crant didasarkan pada penilaian kinerja secara obyektif yakni sejauh mana pendapatan yang mereka capai dalam satu tahun, berapa barang yang terjual, bonus apa saja yang mereka dapatkan dan sebagainya.

Dalam penilaian kinerja *judgemental subyektif* seperti yang digunakan pada PT. Ajinomoto Indonesia tidak menolak kemungkinan adanya peluang kesalahan-kesalahan penilai. Menurut Schultz & Schultz (1994 : 162), tanpa

mengabaikan pengalaman tentang teknik yang digunakan, penilaian kinerja meliputi *judging*, pengukuran dan estimasi dari seseorang terhadap karakteristik dan kinerja (*performance*) orang lain, keputusan-keputusan yang diambil dapat dapat dipengaruhi oleh kelemahan dan prasangka dari penilai. Kesalahan-kesalahan ini meliputi *Hallo Error*, *Central Tendency*, *Liniency*, *Strickness* maupun *Personal Bias*.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan antara tingkat proaktivitas dengan tingkat kinerja supervisor golongan IV PT. Ajinomoto Indonesia. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $p = 0,967$. Dari hasil analisa data diperoleh arah hubungan yang positif walaupun dengan koefisien korelasi yang kecil. Kenaikan nilai-nilai dalam variabel X sebesar 0,006 akan diikuti kenaikan nilai-nilai pada variabel Y sebesar 0,006 pula. Dalam penelitian ini diperoleh nilai koefisien determinan sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada sumbangan efektif yang diberikan oleh variabel X yaitu tingkat proaktivitas terhadap variabel Y yaitu tingkat kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sangat mungkin variabel tingkat kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh variabel tingkat proaktivitas karyawan.

B. Saran

Dalam penelitian ini, penulis menyadari bahwa sangat banyak kekurangan dan kelemahan dalam penelitian ini, oleh karena itu penulis ingin memberikan saran :

1. Alat ukur untuk variabel proaktivitas sangat lemah dengan ditunjukkan adanya item yang gugur sangat banyak (21 dari 45 item), hal ini dikarenakan tidak adanya uji coba terlebih dahulu pada subyek yang memiliki kriteria yang sama, oleh karena itu sebaiknya untuk mendapatkan

hasil yang lebih baik dan akurat maka sebaiknya diuji cobakan terlebih dahulu.

2. Kendala waktu, tenaga dan biaya yang dimiliki oleh peneliti sehingga menghasilkan penelitian yang kurang optimal, sebaiknya bagi peneliti yang tertarik dengan tema ini jika mengadakan penelitian lanjutan supaya hal tersebut lebih diperhitungkan sehingga hasil yang didapatkan akan optimal.
3. Bagi pihak perusahaan, sebaiknya lebih memperhatikan pengembangan diri pada karyawan karena akan dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dan mampu secara efektif meningkatkan kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, A., 1956, *The Individual Psychology of Alfred Adler. A Systematic Presentation in Selections from His Writings*. New York: Basic Book.
- Allport, G., 1961, *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Anderson C.R., 1988, *Management, Skills, Functions, and Organization Performance*, Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Ary, D., 1985. *Introduction to Research in Education*. 3rd edition. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- As'ad, M., 1999. *Psikologi Industri: Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, S., 1999. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bagir Haidar, 1995. *Era Baru Manajemen Etis: Kumpulan Surat dari Harvard*. Bandung: Mizan.
- Bernadin, H.J. & Russel, J.E.A., 1993, *Human Resource Management : An Experimental Approach*. New York : Holt-Saunders Inc.
- Byar L. & Rue L.W., 1983. *Human Resource and Personal Management*. Home Wood, Illionis : Richard D. Irving, Inc.
- Cascio W., 1978. *Applied Psychology in Personnel Management*. Virginia: Reston Publishing Company, Inc.
- , 1998, *Applied Psychology in Human Resources Manajemen*, fifth edition, New York: Prentice-Hall International Inc.
- Chan, David & Neal, 1999, Interindividual differences in intraindividual Changes in Proactivity During Organizational entry : A Latent Growth Modeling Approach to Understanding Newcomert Adaptation, *Journal of Applied psychology*. Volume 85, number 2.
- Covey, S.R., 1989. *The Seven Habits of Highly Effective People*. New York: Simon and Schuster.
- , 1991. *Principle Center Leadership*. London: Simon and Schuster.

- , 1994. *First Thing First*. New York: Simon and Schuster
- , 1995. *The Seven Habits of Highly Effective People, Tujuh Kebiasaan manusia yang Sangat Efektif*. New York: Covey Leadership Center, Inc.
- , 1997. *The Seven Habits of Highly Effective People, Tujuh Kebiasaan manusia yang Sangat Efektif*. Edisi Revisi. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Damanhuri, D.S., 1999. *Pilar-Pilar Reformasi Ekonomi-Politik, Upaya memahami Krisis Ekonomi dan Menyokong Indonesia Baru*. Jakarta: Pustaka Hidayah
- Dessler, G., 1997. *Manajemen sumber daya manusia*, edisi Indonesia, Jakarta: Prenhallindo
- Dipboye, R.L., Smith, C.S. & Howell, W.C., 1994. *Understanding Industrial and Organization Psychology : An Integrative Approach*, Florida: Harcourt Brace Inc.
- Djarwanto, P.S., 1996. *Mengenal Beberapa Uji Statistik dalam Penelitian*. Yogyakarta: Liberty.
- Dornan, J., & Maxwell, J.C., 1998. *Strategi Menuju Sukses*. Georgia : Guluth.
- Frankl, V., 1962. *Man's Search for Meaning (An Introduction to Logotherapy)*. Boston: Beacon Press.
- Margareth, F. & Caroline, H., 1996. *Introducing Human Resource Management*. London and New York, Longman Ltd.
- Hadi, S., 1994. *Metodologi Research*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hampton, D.R., Summer C.E., & Webber R.A., 1982. *Organizational Behavior and the Practice of Management*. Fourth Edition. London: Scott, Foresman and Company.
- Heneman, H.G., Schwab D.P., Fossum J.A., & Dyer J.D., *personel Human Resource Management*. Revised Edition, Illionis: Richard D. Irwin, Inc.
- Hersey, P., 1977. *Management of Organizational Behavior*. Third Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

- Hjelle, L.A., & Ziegler, D.J., 1992. *Personality Theories, Basic Assumptions, Research and Applications*. Second Edition. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd.
- Issac, S., & William B. Michael., 1985. *Handbook in research and Evaluation*, San Diego, California: Edits Publishers.
- Jewel, L.N. & Siegel, M. 1998. *Psikologi Industri/Organisasi Modern : Psikoogi Terapan Untuk Memecahkan Berbagai Masalah ditempat Kerja, Perusahaan, Industri, dan Organisasi*, Edisi terjemah A. Handayani & Meitasari, Jakarta : Arcan.
- Joesoep, E.F., 1998. Perbedaan proaktivitas peserta dan bukan peserta Pelatihan Motivasi Berprestasi pada siswa kursus "IMKA" Yogyakarta. *Skripsi*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Kerlinger, F.N., 1995. *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Alih bahasa L. Simatupang. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Liden R.C., Wayne S.J.,& Sparrowe R.T., 2000. An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relation Between the job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes, *Journal of Applied psychology*. Volume 85, number 3.
- Magginson D., Matthews J.J., Banfield P., 1999. *Human Resource Development: Pelatihan & Pengembangan,-pengelolaan pembelajaran-Kompetensi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Mangkunegara A.A.A.P., 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- McClelland, D. C., (1961) *The Achieving Society*. Princeton: D. Van Nostrand Co.
- Miner, J.B., 1992. *Industrial-Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Moekiyat, 1995. *Manajemen Personalia dan sumberdaya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Mondy, R.W., & Noe, R.M., 1993. *Human resources Management*. Fifth Editon. Massachusetts. Simon and Schuster
- Muchinsky, M.P., 1993. *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. California: Pacific Grove.

- Nazir, M., 1999. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nease A.A., Mudgett B.O., & Quinones M.A., 1999. Relationship Among Feedback Sign, Self-Efficacy, and Acceptance of Performance Feedback. *Journal of Applied psychology*. Volume 84, number 5.
- Parker, S.K., & Sprigg, C.A., 1999. Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied psychology*. Volume 84, number 6.
- Riyono B., 2001. *Isu-isu Kontemporer Dalam Psikologi Industri dan Organisasi*. Jogjakarta: Unit publikasi fakultas psikologi UGM.
- Rogers, C., 1951. *Client-centered Therapy: Its Current Practice, Implications, and Theory*. Boston: Houghton Mifflin.
- Schultz, P.D. & Schultz, E.S., 1994. *Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Sixth Edition. Toronto: Maxwell Macmillan Canada, Inc.
- Siegel L. & Lane I.M., 1982. *Personnel and Organizational Psychology*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Shaughnessy, J.J., & Zechmeister, E.B., 1994., *Research Methods in Psychology*. Third Edition. Singapore: McGraw-Hill International Edition Psychology Series.
- Siebert, S.E., Crant J.M., & Kraimer, M.C., 1999. Proactive personality and career success. *Journal of Applied psychology*. Volume 84, number 3.
- Singarimbun, M., & Effendi, S., 1989, *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Stewart A.M., 1998, *Empowering People*. Edisi terjemah, Yogyakarta: Kanisius.
- Stewart G.L., 1999, Trait Bandwidth and Stages of Job Performance. *Journal of Applied psychology*. Volume 8, number 6.
- Stoner, J.A., 1978. *Management*. London: Prentice-Hall International Inc.
- Wanberg, C.R., & Mualler, J.D.K., 2000. Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied psychology*. Volume 85, number 3.

MAY 2003

PAMERAN