

MENINGKATKAN PRESTASI INDIVIDU MELALUI KEPRIBADIAN PROAKTIF

Hawa'im Machrus
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

Comment [AC1]: Penulisnya hanya H. Machrus? Coba dicek lagi akurasi penjelasan dalam pembahasan dalam paragraf terakhir bagian hasil dan pembahasan! Kesesuaian kutipan dan daftar pustaka dicek kembali.

ABSTRAK

Penelitian hendak mengkaji hubungan antara tingkat proaktivitas dengan kinerja individu. Tipe penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory/confirmatory research*), yaitu penelitian yang bertujuan mengungkap hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Variabel bebas (*independent variable*) dalam penelitian ini adalah tingkat proaktivitas dan variabel terikatnya (*dependent variable*) adalah kinerja individu. Tingkat proaktivitas secara operasional didefinisikan sebagai suatu sikap mental dan tindakan seseorang yang: (a) Memilih sikap bertanggungjawab, atas sikap dan perilakunya; (b) Memusatkan energi dengan berfokus pada kerja; (c) Menggunakan pendekatan dari dalam keluar; (d) Mendahulukan prinsip atau nilai di atas suasana hati; dan (e) Mengembangkan dan menggunakan empat anugerah unik manusia. Kinerja secara operasional didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai ukuran dan tanggungjawabnya. Aspek kerja yang diukur, meliputi: (a) Hasil kerja, terdiri atas ketelitian dan ketepatan laporan, efektivitas dan efisiensi waktu, komunikasi dan dukungan antar bagian, serta tanggungjawab tugas dan tindak lanjut; (b) Kemampuan dan kemajuan kerja, terdiri atas pengertian tugas utama, perbaikan sistem dan usulan perbaikan; dan (c) Sikap dan perilaku, terdiri atas kedisiplinan, kesopanan, semangat kerja dan kejujuran. Data tingkat proaktivitas responden penelitian diambil dengan menggunakan skala proaktivitas. Populasi penelitian ini adalah supervisor PT. Ajinomoto Indonesia. Teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah teknik korelasi *product moment*. Hasil analisis menunjukkan $r=0,006$ dan $p=0,967$, angka ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan tingkat proaktivitas dengan kinerja individu.

Kata kunci: kepribadian proaktif, kinerja individu

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 :

1. Perubahan dalam pasar produksi dan pelayanan jasa
2. Perubahan dalam teknologi
3. Perubahan dalam struktur dan desain organisasi
4. Perubahan peran manajer, dan
5. Perubahan peran kerja.

Perubahan tersebut tampak dalam bidang pasar produksi dan pelayanan jasa. Suatu organisasi selama ini hanya bersaing dengan kompetitor dalam negeri, dan perusahaan yang baru. Globalisasi telah menjadikan organisasi tersebut, mau tidak mau, harus bersaing dengan perusahaan dari negara lain, yang justru lebih kuat secara fundamental ekonomi, dengan modal yang lebih besar, dan manajemen yang lebih baik dan handal.

Langkah yang menjadi trend saat ini untuk merespon dan mengikuti percepatan perubahan global adalah dengan mendesain ulang bentuk organisasi yang ditujukan untuk mengantisipasi bentuk organisasi abad 21 (Bagir, 1995; Kiechel, 1993; inCascio, 1998). Langkah-langkah penyesuaian tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

- Perusahaan yang lebih kecil, memperkerjakan lebih sedikit orang (perampingan/restrukturisasi).
- Perubahan dari hierarki yang terintegrasi secara vertikal menuju sistem jaringan kerja (*networking*) secara lebih khusus.
- Membayar/menilai rendah sebuah posisi atau jabatan dalam organisasi, dan lebih menghargai pada nilai pasar dari *skill* seseorang.
- Perubahan paradigma bisnis dari pembuat sebuah produk menjadi penyediaan pelayanan.
- Pendefinisian ulang arti kerja; semakin hilangnya kerja sebagai pekerjaan yang telah ditentukan (*Bridgess, 1994*), berubah menjadi ditekankannya perubahan kerja secara konstan, yang dibutuhkan untuk memenuhi setiap peningkatan keperluan *customer*. Hal ini akan membutuhkan proses belajar secara konstan, dan pemikiran yang lebih tinggi.
- Dalam kondisi dunia kerja yang serba kritis dan darurat, organisasi lebih berhati-hati dalam upaya memfokuskan kompetisi utama yang mereka miliki, dan sumber pendukung lainnya (Bagir, 1995; Cascio, 1998).

Perubahan peran terjadi pada tingkat manajer. Hierarki organisasi tradisional yang berbentuk birokrasi memposisikan manajer sebagai fungsi komando dari atas. Kontrol dijalankan secara kaku, dan pembagian informasi secara terpisah berdasarkan departemen, unit, dan fungsi-fungsi. Pendekatan organisasi 3C (*Command, Control, and compartments*), ditujukan

untuk mencapai tujuan perusahaan yakni *stability*, *predictability*, dan *efficiency*. Pendekatan dari atas, otokratis, dan kontrol dari atas ke bawah ini kini sama sekali tidak sesuai dengan realitas kompetisi dunia usaha yang hiper-kompetitif.

Willins, Byham dan Wilson (1991: 52; Bagir 1995: 23), menyimpulkan dalam analisisnya bahwa lingkungan kerja yang sesuai dengan tuntutan saat ini adalah suatu organisasi yang menempatkan peran manajerial sebagai pelatih, fasilitator, dan mentor. Perubahan ini tidak terjadi begitu saja, tetapi membutuhkan *interpersonal skills* yang bagus pada masing individu, pembelajaran yang terus menerus, dan budaya organisasi yang mendukung, baik untuk manajer maupun karyawannya.

Fokus utama 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 dan quinones (1999: Vol. 84 No. 5), setiap organisasi akan makin bertambah kompetitif, jika memiliki karyawan yang fleksibel, berdaya dan mampu mengembangkan diri secara terus menerus.

Globalisasi juga menjadi faktor yang menyebabkan pola-pola paternalisasi mulai dihilangkan, dan diganti dengan pola-pola kepercayaan. Peningkatan kerja diganti dengan penekanan pada pelatihan, pembentukan pribadi yang fleksibel, tim kerja, *empowerment*, dan kemampuan untuk belajar secara terus menerus, tenaga kerja harus siap dengan karier yang bermacam-macam (Cascio, 1998: 7).

Salah satu cara yang bisa ditempuh, untuk memperoleh karyawan yang fleksibel, terberdaya, mampu, adalah dengan menjadi individu yang proaktif. Ralf Schwarzer (1997: 2) berpendapat individu proaktif lebih memerankan fungsi sebagai *agent of change*, sehingga akan berusaha untuk mengubah dan menciptakan lingkungan dengan membuatnya selaras dengan prinsip dan nilai yang dianut, serta berusaha untuk mengidentifikasi dan mengejar kesempatan guna mengembangkan *skills* dan pendidikan yang ditujukan untuk promosi kariernya pada masa yang akan datang.

Pemahaman tentang dinamika antara di atas menjadikan peneliti ingin melihat hubungan antara tingkat proaktivitas dengan prestasi kerja individu.

Proaktivitas

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

- a. Memilih sikap bertanggungjawab atas sikap dan perilakunya,
- b. Memusatkan energi dengan berfokus dan bekerja pada lingkaran pengaruh (*influence circle*),
- c. Menggunakan pendekatan dari dalam ke-luar (*in side out-approach*),

- d. Mendahulukan prinsip atau *values* di atas suasana hati, kondisi atau tekanan sosial,
- e. Mengembangkan dan menggunakan “empat anugrah unik manusia”, (*four unique human gifts*).

Kinerja

Batasan kinerja menurut Meier (1995) adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lawler & Porter (1967) dengan lebih tegas menyatakan bahwa kinerja adalah “*successful role achievement*” yang diperoleh seseorang dari perbuatannya (Lawler & Porter, 1967). Pengertian *job performance* dalam hal ini jelas lebih sempit sifatnya, yaitu hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari perilaku kerjanya dalam organisasi. Orang yang menunjukkan *level performance* tinggi biasanya disebut sebagai tenaga kerja yang produktif, dan sebaliknya orang dengan *level of performance* tidak mencapai standard disebut tenaga kerja yang tidak produktif atau memiliki *performance* rendah (As’ad, 1999: 48).

Kinerja individu dengan demikian dapat dirumuskan sebagai hasil kerja secara kualitas, maupun kuantitas, yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya, menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (Mangkunegoro, 2000: 67)

Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Keith Davis (1964 : 484) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Byars & Rue (1984: 311-312) berpendapat bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor individual dan faktor lingkungan. Faktor individual meliputi, energi fisik dan mental yang digunakan menyelesaikan tugas, sifat pribadi, dan persepsi peran. Faktor lingkungan meliputi kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan dan sebagainya.

Penilaian Kinerja

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

Tujuan penilaian kinerja Menurut Cascio (1998: 58) adalah:

- a. Memberikan dasar bagi keputusan tentang karyawan.
- b. Sebagai kriteria penilaian sumberdaya manusia.
- c. Sebagai prediktor untuk keputusan promosi.

- d. Membantu menentukan tujuan dari program pelatihan
- e. Menyediakan umpan balik bagi karyawan
- f. memberikan fasilitas untuk diagnosa dan pengembangan organisasi.

Kegunaan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja secara umum digunakan oleh manajemen lini, yang bertujuan untuk mempengaruhi *performance* karyawan yang meliputi keputusan administratif dan memberikan umpan balik bagi karyawan. 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 umpan balik oleh karyawan, untuk meningkatkan *skills* dan kemampuannya.

Schultz & Schultz (1994: 147) membagi pengukuran kinerja menjadi dua kategori yaitu metode sasaran dan metode dugaan. Metode sasaran ada enam bentuk, yaitu:

- a. *Quantity of output*, merupakan penentuan nomor dari unit yang diproduksi atau dirakit, dalam sebuah periode waktu tertentu.
- b. *Quality of output*, penentuan nomor dari unit yang ditentukan, dari unit yang ditentukan, dalam suatu inspeksi standard atau nomor kesalahan, dari unit yang diproduksi.
- c. *Accidents*, melihat kembali laporan kecelakaan dari pekerja.
- d. *Salary*, melihat kembali sejarah pendapatan pekerja, meliputi tingkatan dan frekuensi dari peningkatan gaji.
- e. *Absenteism*, melihat kembali nomor dari hari yang hilang dari saat bekerja.
- f. *Rate of advancement*, melihat kembali rekaman promosi dari pekerja.

Metode dugaan, meliputi aspek:

- a. *Assesment by supervisor*, penilaian yang dilakukan supervisor.
- b. *Assesment by peers*, penilaian yang diberikan teman.
- c. *Self assesment*, evaluasi yang diberikan karyawan, terhadap kinerjanya sendiri.
- d. *Assesment by subordinate*, penilaian dari bawahan, terhadap pimpinan.
- e. *Management by objectives*, pekerja dan supervisornya, menentukan tujuan yang bermutu.
- f. *Assesment center performance*, mengevaluasi kinerja pekerja dalam bentuk tugas pengukuran terpusat.

Proaktivitas

Seorang individu yang proaktif adalah orang yang relatif tidak terpengaruh oleh kekuatan situasi disekitarnya, bahkan orang tersebut

mampu mempengaruhi munculnya perubahan di lingkungannya (Bateman & Crant,1993: 105). Individu dengan proaktivitas tinggi, mampu mengidentifikasi kesempatan dan mengambil tindakan yang tepat untuk memanfaatkan kesempatan tersebut, menampakkan inisiatif dan mempertahankannya, sampai perubahan yang bermakna terjadi (Parker & Sprigg, 1999: 925; Seiberft, Crant, & Kraimer,1999: 417).

Individu proaktif, dalam konteks organisasi, menstransformasikan misi-misi organisasi, menemukan masalah dan mampu memecahkannya, dan selalu berusaha untuk melakukan perubahan positif pada lingkungan sekitarnya. Lawan dari sikap proaktif adalah pasif atau reaktif, yaitu orang yang cenderung untuk beradaptasi atau berkompromi dengan keadaan, dari pada berusaha mengubah dirinya untuk memberikan pengaruh positif pada situasi sekitarnya (Seibert, Crant, & Kraimer,1999: 417). Perlu diingat dalam hal ini bahwa kekuatan penggerak perilaku manusia adalah kecenderungan beraktualisasi diri, artinya seseorang bukan didorong oleh stimulus eksternal dalam berperilaku, tetapi didorong oleh perubahan yang terjadi dalam dirinya (Hjelle dan Ziegler, 1988: 27).

Pengertian proaktivitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah suatu sikap mental, dan tindakan seseorang yang didefinisikan sesuai dengan ciri yang disebutkan oleh Covey (1995 : 256) tentang sikap proaktif, yaitu memilih sikap bertanggungjawab atas sikap dan perilakunya, memusatkan energi dengan berfokus dan bekerja dalam lingkaran pengaruh, menggunakan pendekatan “dari dalam ke luar”, mendahulukan prinsip atau nilai di atas suasana hati, kondisi atau tekanan sosial, dan mengembangkan serta menggunakan anugrah unik manusia.

Covey meringkas ciri individu proaktif (1995): 26) dalam lima sifat sebagai berikut:

Pertama, individu proaktif selalu bertanggungjawab. Mereka tidak menyalahkan keadaan, kondisi, atau pengkondisian atas perilaku mereka. Perilaku adalah pilihan sadar, berdasarkan nilai, dan bukan produk dari suasana hati, kondisioning atau tekanan sosial yang diterima (Covey,1977: 61).

Kedua, individu proaktif selalu mengerjakan hal yang dapat mereka lakukan. Sifat dari energi mereka adalah positif, memperluas dan memperbesar, yang menyebabkan lingkaran pengaruh mereka meningkat. Orang reaktif, sebaliknya, menghabiskan energi dengan berfokus pada kelemahan orang lain, menuduh dan menyalahkan orang lain.

Ketiga, individu proaktif, bekerja dari dalam keluar, yaitu berusaha memulai perubahan, dengan mengubah dirinya lebih dulu, juga memeriksa kebenaran paradigma dan persepsi-persepsinya. Individu reaktif bekerja dengan cara yang berlawanan. Ia memulai usahanya dengan berusaha mengubah lingkungannya lebih dulu, dengan harapan apa yang terjadi pada

dirinya bisa diubah, ia tidak mau menyadari bahwa sebagian besar sumber masalah berada dalam dirinya sendiri.

Keempat, individu yang proaktif hidup berpusat pada prinsip (*principle centered*) kemudian ia menerjemahkan prinsip itu ke dalam seperangkat nilai yang telah dipilihnya dengan sadar. Berdasarkan nilai itulah mereka mengarahkan pilihan sikap dan perilakunya. Ia dipengaruhi oleh suasana hati, situasi dan kondisi lingkungan atau tekanan sosial, tetapi ia tidak akan membiarkan hal di atas mengendalikan keputusan dan perilakunya. Ia betul-betul bertanggungjawab dengan cara memilih respon tindakannya, sesuai dengan nilai yang dianutnya. Individu reaktif di lain pihak, tidak memiliki nilai-nilai yang secara sadar ia anut, dan secara eksplisit ia nyatakan dalam suatu "*mission statement*". Mereka, dengan demikian, hanya sekedar bereaksi secara mekanis terhadap stimulus. Sikap dan tindakan mereka dikendalikan oleh suasana hati, situasi dan kondisi lingkungan, mode dan *trend*, atau tekanan sosial (Covey, 1995: 362-363).

Ciri individu yang berpusat pada prinsip seperti yang disebutkan oleh Covey (1995: 362-363) dalam hidupnya lebih luwes dan spontan, memiliki hubungan yang lebih kaya, dan memberi banyak hal pada orang lain, lebih bersifat sinergis, terus menerus belajar, menjadi lebih fokus pada upaya untuk memberikan sumbangan, menciptakan hasil yang luar biasa, mengembangkan sistem kekebalan psikologis yang sehat, menciptakan batas-batas mereka sendiri, hidup dengan lebih seimbang, menjadi lebih percaya diri, mampu menjalani kehidupan secara lebih baik, dimana ucapan selaras dengan tindakan, memfokuskan diri pada pengaruh, membina kehidupan batin yang kaya, memancarkan energi positif, dan lebih menikmati hidup.

Kelima, individu proaktif mengembangkan dan menggunakan empat anugerah manusia secara optimal, seperti yang diyakini oleh pengikut mazhab psikologi humanistik, sebagai sifat-sifat unik manusia yang membuatnya berbeda dengan makhluk lainnya. Covey menyebutkan "*four unique human gifts*" itu adalah: *self awareness* (kesadaran diri), *conscience* (hati nurani), *creative imagination* (imajinasi kreatif) dan *independent will* (kehendak yang bebas).

METODE PENELITIAN

Tipe penelitian yang dilakukan adalah penelitian penjelasan, yaitu penelitian yang bertujuan mengungkap hubungan antara variabel penelitian dan menguji hipotesis, yang telah dirumuskan sebelumnya.

Variabel bebas (*independent variable*) dalam penelitian ini adalah tingkat proaktivitas dan variabel terikatnya (*dependent variable*) adalah kinerja individu. Tingkat proaktivitas secara operasional didefinisikan sebagai suatu sikap mental dan tindakan seseorang yang:

- a. Memilih sikap bertanggungjawab, atas sikap dan perilakunya.
- b. Memusatkan energi dengan berfokus pada kerja
- c. Menggunakan pendekatan dari dalam keluar.
- d. Mendahulukan prinsip atau nilai di atas suasana hati.
- e. Mengembangkan dan menggunakan empat anugerah unik manusia.

Tingkat proaktivitas tercermin pada skor yang diperoleh dari skala proaktivitas.

Kinerja secara operasional didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai ukuran dan tanggungjawabnya. Aspek kerja yang diukur, meliputi:

- a. Hasil kerja, terdiri atas ketelitian dan ketepatan laporan, efektivitas dan efisiensi waktu, komunikasi dan dukungan antar bagian, serta tanggungjawab tugas dan tindak lanjut.
- b. Kemampuan dan kemajuan kerja, terdiri atas pengertian tugas utama, perbaikan sistem dan usulan perbaikan.
- c. Sikap dan perilaku, terdiri atas kedisiplinan, kesopanan, semangat kerja dan kejujuran.

Populasi penelitian ini adalah supervisor PT. Ajinomoto Indonesia, dengan karakteristik populasi sebagai berikut:

- a. Supervisor yang telah bekerja minimal 3 tahun
- b. Pendidikan SMU sederajat
- c. Berusia 20 – 55 tahun, merupakan usia produktif.
- d. Berada pada grade IV

Jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 52 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah *simple random sampling*.

Teknik pengumpulan data tingkat proaktivitas dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan skala likert. Uji validitas alat ukur dengan menggunakan uji kesahihan butir, untuk menguji apakah tiap butir pernyataan, telah dengan benar mengungkapkan faktor yang akan diuji. Analisis tersebut digunakan untuk menguji konsistensi internal setiap butir, dalam mengungkap faktor. Perhitungan validitas dengan menggunakan teknik korelasi *product moment* Karl Pearson, menghasilkan 24 butir pernyataan valid dari 45 butir dari skala proaktivitas, dengan taraf signifikansi 0,05. Reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini dianalisis statistik menggunakan teknik Hoyt. Dua puluh empat butir yang sah, pada uji reliabilitas koefisien reliabilitasnya sebesar 0,862 dengan $p=0,000$, sehingga kuesioner ini dinyatakan andal.

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, yaitu untuk menguji hipotesis tentang korelasi antar dua variabel, maka teknik statistik yang digunakan

adalah teknik korelasi *product moment*, yang mendasarkan pada angka kasar.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Data tingkat proaktivitas yang dikumpulkan diuji normalitas sebarannya dan linearitasnya. Uji normalitas sebaran untuk variabel kinerja karyawan, menunjukkan sebaran normal dengan rerata = 34,841, SB=4,000, Kai kuadrat = 13,935 dan $p=0,125$. Uji linearitas hubungan antara variabel X dan Y, didapatkan nilai $F=1,879$ dan $p=0,175$. angka menunjukkan bahwa hubungan antara tingkat proaktivitas dengan kinerja karyawan bersifat linier.

Hasil analisis data menggunakan teknik *product moment Pearson*, diperoleh nilai $r=0,006$ dan $p=0,967$, dengan nilai $p > 0,30$. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis kerja yang menyatakan bahwa “terdapat hubungan positif antara tingkat proaktivitas dengan kinerja karyawan”, ditolak.

Hasil penelitian menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan antara tingkat proaktivitas dengan kinerja supervisor PT. Ajinomoto Indonesia. Blumberg & Pringle (dalam Jewell & Seagall, 1998: 208), menyatakan bahwa tingkat kualitas kerja tidak hanya dihasilkan dari kemampuan personal, namun ia juga memasukkan variabel lingkungan, termasuk kesempatan.

Upaya memahami hasil penelitian ini dapat dilakukan dengan mencermati dua pola manajemen berdasarkan perbedaan nilai budaya yang dikenal sebagai manajemen gaya Jepang dan manajemen gaya Barat. Pola manajemen Jepang menunjukkan bahwa faktor senioritas sangat berperan dalam kehidupan organisasi, dan dikelola dengan sangat sistematis dan rasional. Sikap manajemen Jepang ini dalam pandangan ahli-ahli manajemen Barat tidak dapat diterima. Sikap ini kemudian berubah ketika manajemen gaya Jepang ini berhasil diterapkan khususnya oleh perusahaan-perusahaan besar Jepang. Konsep senioritas perusahaan Jepang didasarkan pada siapa yang lebih dulu masuk, bukan usia. Hal ini berkaitan dengan *pertama*, hampir tidak ada perusahaan yang merekrut tenaga senior. *Kedua*, yang senior berarti lebih banyak tahu perusahaan tersebut, karena jam terbang di perusahaan tersebut lebih banyak. Manajemen gaya Jepang tersebut diterapkan secara konsisten, dapat meredam timbulnya konflik dan justru membuka peluang untuk saling terbuka.

PT. Ajinomoto Indonesia adalah perusahaan yang menggunakan manajemen Jepang. Penerapan gaya manajemen ini diduga dapat menyebabkan sikap proaktif karyawan kurang diperlukan. Penilaian kerja pada PT. Ajinomoto Indonesia menggunakan *judgemental subjective* dengan tidak menolak terjadinya kesalahan. Keputusan penilaian yang diambil, dapat dipengaruhi oleh prasangka. Kesalahan tersebut dapat berupa *hallo error*, *central tendency*, *personal bias* dan sebagainya.

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara tingkat proaktivitas dengan kinerja supervisor golongan IV PT. Ajinomoto Indonesia. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $p=0,967$.

Proses penelitian ini menurut peneliti mengandung beberapa kelemahan sehingga peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan tema yang sama dapat lebih mencermati kelemahan tersebut. Kelemahan tersebut terutama pada proses penyusunan skala proaktivitas. Alat ukur variabel proaktivitas dalam proses penyusunannya kurang cermat, hal ini ditunjukkan dengan banyaknya item yang tidak valid (21 dari 45 item).

DAFTAR PUSTAKA

- 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 Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, S. (1999). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bagir, H. (1995). *Era Baru Manajemen Etis: Kumpulan Surat dari Harvard*. Bandung: Mizan.
- Bernadin, H.J., and Russel, JEA. (1993). *Human Resources management: An Experimental Approach*. New York: Holt-Sunders Inc.
- Byar L., & Rue L.W. (1983). *Human Resource and Personal Management*. Home Wood, Illinois: Richard D. Irving, Inc.
- Cascio W. (1978). *Applied Psychology in Personnel Management*. Virginia: Reston Publishing Company, Inc.
- Chan, D & Neal. (1999). Interindividual difference in Intraindividual Change in Productivity During Organization Entry: A Latent Growth Modeling Approach to Understanding newcomer Adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 85, 2.
- Covey, S.R. (1989). *The Seven Habit of Highly Effective People*. New York: Simon and Schuster.
- Heneman, H.G., & Schwab D.P. *Personel Human Resource Management*. Revised Edition, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Hjelle, L.A., & Ziegel, D.J. (1992). *Personality Theories: Basic Assumption, Research and Applications*. Second Editionn. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd.

- Jewels, L.N. & Siegel, M. (1998). *Psikologi Industri/Organisasi modern: Psikologi Terapan untuk Memecahkan Berbagai Masalah di Tempat Kerja, Perusahaan, Industri dan Organisasi*. (diterjemahkan oleh A. Handayani & Meitasari). Jakarta: Arcan.
- Kerlinger, F.N. (1995). *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. (diterjemahkan L. Simatupang). Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Mangkunegara A.A.A.P. (2000). *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moekiyat. (1995). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Mondy, R.W. & Noe, R.M. (1993). *Human Resources Management*. 5th edition. Massachuset: Simon and Schuster.
- Muchisky, M.P. (1993). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. California: Pacific Grove.
- Nease A.A., Mudget, B.O., & Quinones, M.A. (1999). Relationship Among Feedback Sign, Self-Eficacy, and acceptance of performance Feedback. *Journal of Applied Psychology*, 84, 5.
- Parker S.K., & Sprigg, C.A. (1999). *Journal of Applied Psychology*, 84, 6.
- Schultz, P.D., & Schultz E.S. (1994). *Psychology and Work Today*. Toro: Maxwell Macmillan Canada, Inc.
- Siebert, S.E., Crant J.M., & Kraimer, M.C. (1999). *Journal of Applied Psychology*, 84, 3.
- Singarimbun, M., & Effendi,S. (1989). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.