

PENGARUH KEPERIBADIAN PROAKTIF TERHADAP KEPUASAN KARIR DAN KINERJA KARYAWAN DENGAN KREATIVITAS KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Miranti Sukmajati¹
Suharnomo²

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro

Email: mirantisukmajati@yahoo.com

Abstract

This study aims to analyze the effect of proactive personality on career satisfaction and employee performance by employee creativity as intervening variables. This Study uses two types of data sources, namely primary data in the form of interviews with respondents and questionnaire results via Google Form Link, while secondary data is obtaining from primary data processing using Structural Equation Model (SEM) as a data analysis tool consisting of 5 (five) hypothesis which is then operated using the AMOS computational program. In this study, data were obtained from respondents, namely Bank BTN Semarang City employees with 110 respondents. The results show that proactive personality have a positive and significant effect on employee creativity, employee creativity have a positive and significant effect on career satisfaction, employee creativity have a positive and significant effect on employee performance, proactive personality have a positive and significant effect on career satisfaction, and proactive personality have a positive and significant effect on employee performance.

Keywords: Proactive Personality, Employee Creativity, Career Satisfaction, Employee Performance, AMOS.

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan tentu memiliki aset sebagai sumber ekonomi atau kekayaan yang dapat berguna di masa yang akan datang. Aset perusahaan adalah sesuatu yang penting bagi suatu perusahaan yang memilikinya karena aset perusahaan dapat membuat perusahaan terus beroperasi dengan lancar.

Ada banyak kekayaan yang dimiliki sebuah perusahaan yang termasuk dalam aset perusahaan, seperti lahan, mesin, peralatan, hak cipta, hak paten, termasuk sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Sumber daya manusia sebagai aset perusahaan meliputi karyawan dan pelanggan perusahaan tersebut.

Karyawan adalah bagian dari sebuah perusahaan yang dimana bersama-sama akan berusaha mencapai tujuan perusahaan. Menurut (Akgunduz, Alkan, & Gök, 2018), karyawan dapat memberikan keuntungan

bagi perusahaan seperti meningkatkan hasil *output* bagi perusahaan. Maka dari itu, perusahaan sangat memperhatikan karyawan-karyawannya yang bekerja yang dimulai dari tahap seleksi penerimaan karyawan hingga tahap pelatihan karyawan. Dalam tahap seleksi karyawan sendiri ada berbagai tahapan seperti tahap wawancara yang berfungsi untuk menguji pengetahuan pelamar tentang perusahaan yang dilamar. Selain tahap wawancara, ada juga tahap seleksi penerimaan karyawan lain yaitu tahap tes psikologi yang dimana hasil dari tahap ini dapat menunjukkan kepribadian pada calon karyawan itu sendiri.

Kepribadian menurut Gordon Allport (1970) adalah jumlah keseluruhan dari beberapa cara yang dimana seorang individu dalam beraksi maupun berinteraksi dengan individu lainnya (lihat juga Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, 2015), Kepribadian yang ada pada karyawan dapat

membantu perusahaan untuk menentukan apakah karyawan tersebut layak untuk diterima di perusahaan atau tidak dan apakah karyawan tersebut layak ditempatkan di suatu pekerjaan yang ada pada perusahaan atau tidak.

Salah satu kepribadian yang diharapkan perusahaan melekat pada karyawannya adalah kepribadian proaktif. Menurut Crant (2000) bahwa seorang individu yang memiliki kepribadian proaktif adalah individu yang dapat mengidentifikasi peluang positif (lihat juga Horng, Tsai, Yang, Liu, & Hu, 2016). Selain dapat mengidentifikasi peluang positif, kepribadian proaktif juga berpengaruh terhadap perilaku karyawan yang menguntungkan bagi perusahaan seperti sikap kewargaan organisasi (*Organization Citizenship Behavior* (OCB)), kinerja pekerjaan, dan juga kepuasan kerja. Menurut Bateman dan Crant (2000) pekerja yang memiliki kepribadian proaktif adalah individu yang tidak merasa terbatas oleh keterbatasan situasional yang ada pada lingkungan kerjanya dalam membentuk lingkungan kerja yang ideal (lihat juga Wang, Zhang, Thomas, Yu, & Spitzmueller, 2017)

Dampak yang diberikan oleh pekerja yang memiliki kepribadian proaktif sangat terasa pada perusahaan lingkungan global. Karyawan yang memiliki kepribadian proaktif cenderung memiliki daya kreativitas untuk menemukan peluang-peluang yang dapat menguntungkan perusahaan serta kinerjanya. Kreativitas pada karyawan di suatu perusahaan sangat berpengaruh pada *output* yang dihasilkan perusahaan tersebut. Menurut Shalley (dalam Horng et al., 2016) menyatakan bahwa kreativitas karyawan akan memberikan inovasi baru pada *output* perusahaan sebagai kontribusinya dalam memberikan keuntungan kompetitif perusahaan.

Ibrahim, Isa, & Shahbudin (2016) menyatakan bahwa kreativitas karyawan adalah sumber daya saing yang dimiliki perusahaan dalam bisnis pada lingkungan global. Banyaknya jumlah karyawan kreatif pada suatu perusahaan mempengaruhi

tingkat kepuasan kerja pada perusahaan tersebut, karena daya kreatif pada karyawan sangat bergantung pada rasa percaya diri akan kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut dan rasa percaya diri karyawan terhadap kemampuan yang dimiliki. Selain itu, tingginya intensitas kreativitas karyawan di suatu perusahaan mempengaruhi jumlah intensitas *turnover* yang rendah pada perusahaan tersebut karena karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Perusahaan berusaha menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendorong kreativitas karyawannya demi meningkatkan kepuasan kerja. Mittal & Dhar (2015), menyatakan perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kreativitas karyawan dengan memberikan motivasi pada karyawannya.

Tai & Mai (2016), menyatakan bahwa kreativitas karyawan dapat membuat karyawan bertahan di lingkungan perusahaan yang selalu berubah. Karyawan kreatif dapat menciptakan suatu inovasi dalam berbagai peluang yang dimanfaatkan sepenuhnya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kreativitas karyawan yang dapat memberi perubahan seperti inovasi dan pengembangan tertentu dapat membuat karyawan merasa percaya diri akan kemampuan yang dimilikinya. Karyawan yang berhasil memberikan kontribusi pada perusahaan akan mendapatkan imbalan yang setimpal dengan kontribusi yang diberikan seperti kenaikan gaji, pemberian bonus, dan sebagainya. Pemberian bonus pada karyawan yang telah memberikan kontribusi pada perusahaan dapat memberi dampak pada kepuasan karir pada seorang karyawan (Jain, 2016). Hal ini menjelaskan bahwa kreativitas pada karyawan memberi dampak pada kepuasan karir seorang karyawan.

Kreativitas karyawan selain dapat mempengaruhi kepuasan karir pada seorang karyawan, juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Banyak perusahaan berusaha mengembangkan kreativitas karyawan sebagai bentuk dukungan organisasi dengan berbagai cara seperti memberikan tugas yang cukup sulit kepada karyawan, mengadakan program pelatihan seperti *on*

the job training atau *creativity training*, serta pembinaan yang berdampak pada pengembangan diri karyawan serta kesempatan karyawan dalam menerima promosi (Ibrahim, 2016). Dampak-dampak dari dukungan organisasi ini nantinya dapat meningkatkan ketrampilan, kemampuan, serta pengetahuan karyawan sehingga karyawan termotivasi untuk menjadi lebih kreatif supaya dapat meningkatkan kinerja pada karyawan tersebut serta produktivitas karena kreativitas karyawan adalah kontributor untuk inovasi, pertumbuhan, serta daya saing perusahaan.

Namun peneliti menemukan masalah yang terdapat di tempat penelitian, yaitu adanya kesenjangan yang ada pada beberapa karyawan dengan manajer divisi. Kesenjangan ini menyebabkan kinerja karyawan terus menurun dari tahun ke tahun. Hal ini berujung pada tahun 2019 yang dimana angka *turnover* karyawan meningkat lebih tinggi dari beberapa tahun sebelumnya.

LANDASAN TEORI

Kepribadian proaktif merupakan kepribadian yang kuat yang dapat dilihat dari kemampuan individu untuk mengambil inisiatif demi mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Buil, Martínez, & Matute, (2019), bentuk inisiatif yang diambil oleh seorang individu dengan kepribadian proaktif seperti mencari informasi-informasi yang dibutuhkan, menjelajahi lingkungan kerjanya, serta mempersiapkan diri terhadap peluang- peluang di masa depan nanti. Menurut Bateman & Crant (1993), ada sepuluh indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepribadian proaktif, seperti dapat mengidentifikasi peluang dan menunjukkan inisiatif.

Kim, *et al.* (2009) menyatakan bahwa Kreativitas karyawan adalah hal terpenting bagi inovasi di suatu perusahaan karena inovasi dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan seperti penerimaan pendapatan yang meningkat karena perusahaan mengeluarkan inovasi baru dalam produknya sehingga konsumen penasaran dan membeli produk dari perusahaan tersebut atau inovasi dalam teknologi yang

digunakan perusahaan tersebut hingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan tersebut. Menurut Zhou & George, (2001), ada tiga belas indikator dalam menentukan kreativitas karyawan, seperti memnerikan ide-ide baru dan memberikan solusi.

kinerja karyawan adalah bagian terpenting dari suatu perusahaan (Osman, Shariff, & Lajin, 2016). Kinerja karyawan menjadi alat ukur indikator non-finansial pada kesuksesan perusahaan. Indikator non-finansial dapat mempengaruhi sumber daya manusia di suatu perusahaan seperti absensi, *turnover*, dan sebagainya. Menurut MacKenzie, Podsakoff, & Fetter (1993), ada tiga indikator dalam menentukan kinerja karyawan, yaitu perilaku membantu, sikap sportif, dan kebajikan sipil.

Menurut Barnett dan Bradley (dikutip oleh Wipulanusat *et al.*, 2018) kepuasan karir adalah perasaan puas atau tidaknya seorang karyawan terhadap seluruh karir yang ia miliki dalam periode waktu yang lama. Greenhaus, Parasuraman, & Wormley (1990) menyatakan bahwa ada lima indikator dalam menentukan kepuasan karir, seperti prestasi yang dicapai selama bekerja. **Hubungan antara Kepribadian Proaktif dan Kreativitas Karyawan**

Menurut Kim (2009), untuk mencapai tujuannya, karyawan dengan kepribadian proaktif cenderung menciptakan ide baru untuk meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuannya. Penciptaan ide baru tersebut menggambarkan kreativitas dan kreativitas adalah aspek dari kepribadian proaktif dalam melakukan proses pada identifikasi peluang atau masalah serta melakukan pendekatan baru. Penciptaan ide baru yang dilakukan oleh karyawan adalah bentuk dari kreativitas karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tai, *et al.* (2016), Horng (2016), dan Akgunduz (2018) yang membuktikan bahwa kepribadian proaktif memberi pengaruh pada kreativitas karyawan.

H1: Kepribadian proaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan

Hubungan antara kreativitas karyawan dan kepuasan karir

Pada penelitian yang dilakukan oleh Tae-Yeol Kim pada tahun 2009, mengungkapkan bahwa kreativitas karyawan mempengaruhi kepuasan karir seorang pekerja karena kreativitas karyawan mendorong karyawan untuk menciptakan ide-ide baru yang berguna bagi dirinya maupun perusahaan, seperti inovasi ataupun menciptakan lingkungan kerja yang ideal bagi dirinya. Jika hal tersebut tercapai, maka karyawan tersebut akan merasa puas. Hal ini juga didukung oleh Wipulanusat (2018) yang juga menyatakan bahwa kreativitas karyawan dapat mempengaruhi kepuasan karir.

H2: Kreativitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karir

Hubungan antara kreativitas karyawan dan kinerja karyawan

Osman (2015) menyatakan bahwa aktivitas karyawan dalam memberikan inovasi berpengaruh terhadap peningkatan efisiensi kerja karyawan dan manajemen kerja lebih efektif. Inovasi sendiri adalah bentuk dari kreativitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kreativitas karyawan dapat memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan karena karyawan dengan memberikan kontribusi dengan memberikan inovasi yang dapat memberi dampak terhadap kemajuan perusahaan tentunya dikenal sebagai karyawan yang memiliki kinerja yang baik tentunya. Hal ini didukung oleh penelitian lainnya yang dilakukan oleh Semedo (2015), Altindag (2015), dan Riberio (2018) yang menyatakan bahwa kreativitas karyawan dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H3: Kreativitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Hubungan antara kepribadian proaktif dan kepuasan karir

Menurut Jawahar (2016), Karyawan dengan kepribadian proaktif cenderung berinisiatif untuk mengembangkan karier mereka dengan mengeksplorasi peluang karir serta

selalu belajar. Untuk memperlancar proses pengembangan karir, karyawan dengan kepribadian proaktif akan berusaha membangun jaringan komunikasi untuk memperoleh informasi atau bertukar ide dan ilmu. Cara-cara tersebut cenderung berhasil untuk mencapai keberhasilan dalam pengembangan karir dan menimbulkan kepuasan karir terhadap karyawan tersebut.

H4: pribadian proaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karir

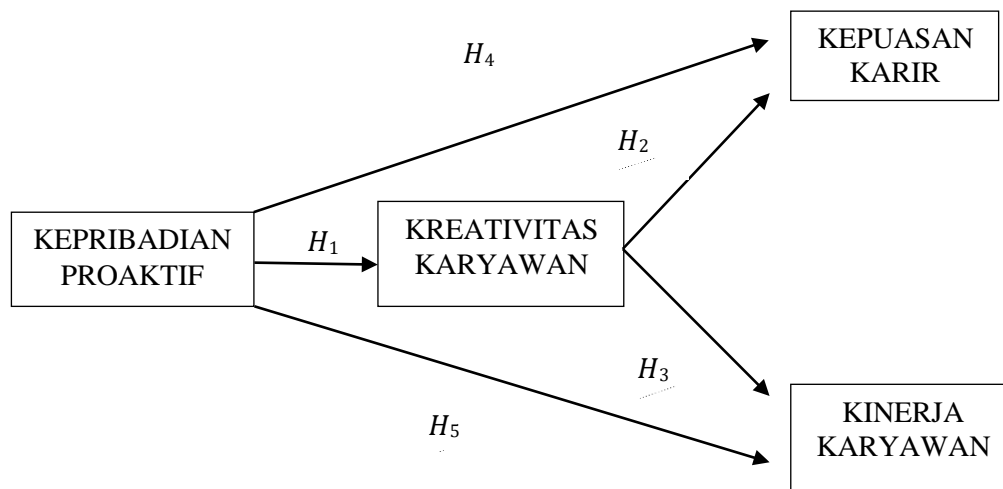
Hubungan antara kepribadian proaktif dan kinerja karyawan

Yang (2019) menyatakan bahwa kepribadian proaktif dapat memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan karena karyawan dengan kepribadian proaktif cenderung berinisiatif untuk mencari cara dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Selain itu, perilaku inisiatif ini dapat memberikan pengaruh baik terhadap karyawan karena perilaku inisiatif pada karyawan dinilai perusahaan sebagai karyawan dengan kinerja yang baik. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Chen (2018).

H5: pribadian proaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka pemikiran dalam penelitian ini, sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: (Bateman, *et al.* 1993; Zhou nd George. 2001; Kim et al., 2009; Greenhauss,1990; Mackenzie, *et al.* 1993; Ribeiro, 2018)

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Variabel dibutuhkan sebagai upaya dalam penyederhanaan penelitian yang berawal atau terpusat di titik tujuan (Ferdinand, 2006). Keseluruhan variabel penelitian pada penelitian ini diukur dengan skala *Likert* 1-5. Berikut adalah variabel dalam penelitian ini:

1. Variabel Dependen

Menurut Ferdinand (2006), variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti dalam sebuah penelitian. Dalam sebuah analisis, masalah yang ada dapat terlihat dari variabel dependen tersebut. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel dependen adalah kepuasan karir (Y2) dan kinerja karyawan (Y3).

2. Variabel Independen

Menurut Ferdinand (2006), variabel independen adalah variabel yang dapat mempengaruhi variabel dependen, baik memberi pengaruh positif maupun negatif. Dalam analisis, variabel independen adalah variabel yang menjelaskan bagaimana cara sebuah masalah dalam penelitian dipecahkan. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepribadian proaktif (X1).

3. Variabel Mediasi (Intervening)

Variabel mediasi adalah suatu variabel yang menjadi penentu dari efek yang telah diberikan antara variabel dependen dan variabel independen (Holmbeck,1997). Pada penelitian ini, yang menjadi variabel mediasi adalah kreativitas karyawan (Y1)

Populasi dan Sampel

Sugiyono (2004) mengatakan bahwa populasi memiliki pengertian yaitu bagian yang tergeneralisasi yang terdiri dari obyek maupun subyek yang memiliki kualitas maupun karakteristik yang sudah ditentukan peneliti untuk dipelajari lalu setelah itu dapat dibuat kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bank BTN Kota Semarang. Sampel pada penelitian ini memiliki jumlah yang sama dengan jumlah populasi. Hair, *et al.* (2019) menyatakan bahwa minimum sampel dalam metode *Struktural Equation Model* (SEM) yaitu 100-200 responden menggunakan *Maximum Likelihood Estimation* (ML). Jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 125 sampel karyawan.

Metode Analisis

Analisis kuantitatif pada penelitian ini dilakukan dengan teknik analisis *Struktural Equation Model* (SEM), yang diestimasi dengan program AMOS (*Analysis of Moment Structure*). SEM merupakan

teknik multivariat yang menggabungkan aspek analisis faktor dan regresi berganda yang memungkinkan peneliti untuk secara

bersamaan memeriksa serangkaian hubungan ketergantungan antara variabel yang saling terkait (Hair, *et al.* 2019).

HASIL PENELITIAN

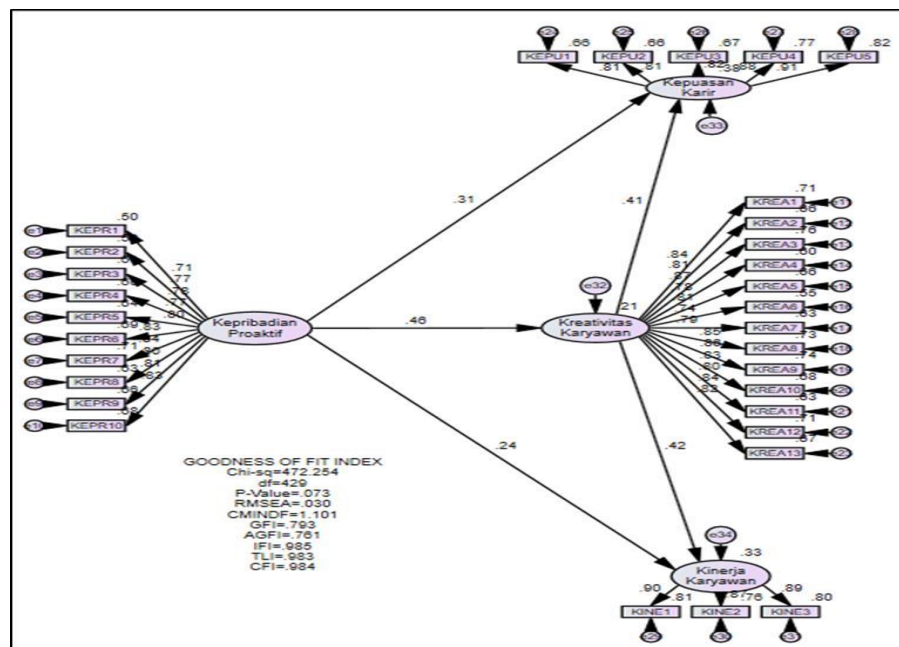
Tabel 1. Gambaran Responden

| Pengukuran | Jenis Kelamin | Jumlah | Presentase |
|------------------|----------------|--------|------------|
| Jenis Kelamin | Laki-laki | 50 | 46.30% |
| | Perempuan | 60 | 53.70% |
| Usia | 20-24 Tahun | 26 | 23.60% |
| | 25-34 Tahun | 63 | 56.40% |
| | 35-44 Tahun | 10 | 9% |
| | 45-54 Tahun | 12 | 11% |
| | 55-56 Tahun | 0 | 0% |
| Lama kerja | 2-4 Tahun | 61 | 55.50% |
| | 5-9 Tahun | 25 | 22.70% |
| | 10-15 Tahun | 12 | 11% |
| | 15 Tahun lebih | 12 | 11% |
| Pendidikan Akhir | SMA/Sederajat | 13 | 11.8% |
| | D1-D3 | 37 | 33.60% |
| | S1 | 58 | 52.70% |
| | S2 | 2 | 1.80% |

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Structural Equation Model (SEM)

Gambar 2. Full Structural Equation Model (SEM)



Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Tabel 2. Uji Kesesuaian Model (Goodness of Fit)

| Goodness of Fit Index | Cut-off Value | Nilai Indeks | Evaluasi |
|-----------------------|-------------------------------|--------------|----------|
| Chi-Square | ≤ 478.290 (p=0,05; df=429) | 427.254 | Good Fit |

| | | | |
|--------------|--------|-------|--------------|
| Probabilitas | > 0.05 | 0.073 | Good Fit |
| CMIN/DF | ≤ 3.00 | 1.101 | Good Fit |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.793 | Marginal Fit |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.761 | Marginal Fit |
| IFI | ≥ 0.90 | 0.985 | Good Fit |
| TLI | ≥ 0.90 | 0.983 | Good Fit |
| CFI | ≥ 0.90 | 0.984 | Good Fit |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.030 | Good Fit |

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan dapat diuji dengan mengamati nilai *critical ratio* dan tingkat signifikansi *P-value*,

dimana hipotesis akan diterima apabila nilai $C.R. \geq 1,96$ dan $P \leq 0,05$. Pengujian hipotesis pada penelitian dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Regression Weight Structure Model

| | | | <i>Estimate</i> | <i>S.E.</i> | <i>C.R.</i> | <i>P</i> |
|----------------------|------|----------------------|-----------------|-------------|-------------|----------|
| Kreativitas Karyawan | <--- | Kepribadian Proaktif | 0.592 | 0.135 | 4.377 | *** |
| Kepuasan Karir | <--- | Kepribadian Proaktif | 0.406 | 0.132 | 3.075 | .002 |
| Kepuasan Karir | <--- | Kreativitas Karyawan | 0.415 | 0.101 | 4.108 | *** |
| Kinerja Karyawan | <--- | Kreativitas Karyawan | 0.454 | 0.112 | 4.057 | *** |
| Kinerja Karyawan | <--- | Kepribadian Proaktif | 0.345 | 0.145 | 2.387 | .017 |

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel tersebut, maka hasil uji hipotesis dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepribadian Proaktif terhadap kreativitas karyawan

Berdasarkan pada hasil pengujian, variabel kepribadian proaktif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan, dengan nilai *critical ratio* 4.377 > 1.96 serta nilai probabilitas *** < 0.05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 1 diterima.**

2. Kreativitas karyawan terhadap kepuasan karir

Berdasarkan pada hasil pengujian, variabel Pengaruh kreativitas karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karir, dengan nilai *critical ratio* 4.108 > 1.96 serta nilai probabilitas *** < 0.05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 2 diterima.**

3. Kreativitas karyawan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan pada hasil pengujian, variabel kreativitas karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *critical ratio* 4.057 > 1.96 serta nilai probabilitas *** < 0.05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 3 diterima.**

4. Kepribadian proaktif terhadap kepuasan karir

Berdasarkan pada hasil pengujian, variabel kepribadian proaktif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karir, dengan nilai *critical ratio* 3.075 > 1.96 serta nilai probabilitas .002 < 0.05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 4 diterima.**

5. Kepribadian proaktif terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan pada hasil pengujian, variabel

kepribadian proaktif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *critical ratio* 2.387 > 1.96 serta nilai probabilitas .017 < 0.05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 5 diterima.**

KESIMPULAN

Berdasarkan penjelasan mengenai pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1,2,3,4,dan 5 diterima dengan pengaruh positif dan signifikan.

Keterbatasan Penelitian

Pada penyusunan penelitian yang sudah dilakukan, masih terdapat keterbatasan serta kekurangan bagi peneliti. Keterbatasan dan kekurangan dalam penelitian sebagai berikut :

1. Masih terdapat *Goodness of Fit* dengan hasil marginal pada *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Hal ini disebabkan oleh hasil jawaban responden dalam mengisi kuesioner yang sudah disebar. Responden banyak mengisi jawaban dengan skala kurang atau sama dengan 3 (tiga) sebagai skala netral. Selain itu, jumlah responden yang mengisi kuesioner juga dapat mempengaruhi hasil *Goodness of Fit* yang marginal.
2. Masih sedikit jumlah jurnal penelitian terdahulu mengenai hubungan variabel kepribadian proaktif dengan variabel kinerja karyawan yang menyebabkan peneliti kesulitan dalam memperoleh referensi.

Saran

Bagi Perusahaan:

1. Pentingnya perusahaan dalam memperhatikan hubungan para karyawan dengan manajer lini, dikarenakan adanya hubungan baik antara karyawan dengan manajer lini dapat menimbulkan keterbukaan antara karyawan dengan manajer seperti karyawan memberi pendapat, ide, saran, hingga keluhan.
2. Keterbukaan karyawan kepada manajer membuat manajer mengetahui apa yang

dibutuhkan karyawan. Karyawan akan merasa apa yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan diperhatikan dan hal ini memberi dampak pada kemajuan pada karyawan.

Bagi Penelitian Mendatang:

Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan bisa mendapatkan objek penelitian yang berbeda dari penelitian ini serta objek penelitian yang memiliki jumlah sampel yang lebih besar dari jumlah sampel pada penelitian ini serta lebih terbuka dalam memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee Altındağ, E., & Köseadağ, Y. (2015). The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>210, 270–282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.367>
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103–118.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(October 2017), 64–75.

- Chen, Y., Ning, R., Yang, T., Feng, S., & Yang, C. (2018). Is Transformal Leadership Always Good for Employee Task Performance? Examining Curvilinear and Moderated Relationships. *School of Economics and Management, Yanshan University.*, 28. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s11782-018-0044-8>
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86. <https://doi.org/10.5465/256352>
- Hon, A. H. Y., & Lui, S. S. (2016). Employee creativity and innovation in organizations: Review, integration, and future directions for hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 862–885. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2014-0454>
- Hornig, J. S., Tsai, C. Y., Yang, T. C., Liu, C. H., & Hu, D. C. (2016). Exploring the relationship between proactive personality, work environment and employee creativity among tourism and hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 25–34. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.01.004>
- Ibrahim, H. I., Isa, A., & Shahbudin, A. S. M. (2016). Organizational Support and Creativity: The Role of Developmental Experiences as a Moderator. *Procedia Economics and Finance*, 35(October 2015), 509–514. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00063-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00063-0)
- Jain, R., & Jain, C. (2016). Employee Creativity: A Conceptual Framework. *Management and Labour Studies*, 41(4), 294–313. <https://doi.org/10.1177/0258042x16676664>
- Jawahar, I. M. (2016). *Proactive personality and citizenship performance: The mediating role of career satisfaction and the moderating role of political skill.* (Unit 07), 1–5.
- Jiang, W. (2015). *기사 (Article) 와 안내문 (Information) [.]* (Unit 07), 1–5.
- Kim, T. Y., Hon, A. H. Y., & Crant, J. M. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 93–103. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9094-4>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70. <https://doi.org/10.2307/1252058>
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894–910. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>
- Osman, S., Shariff, S. H., & Lajin, M. N. A. (2016). Does Innovation Contribute to Employee Performance? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 571–579. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.036>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Ribeiro, N. (2017). How authentic leadership promotes individual performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. *International Journal*

of Productivity and Performance Management, 67(9), 1585–1607.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0318>

Semedo, A. Suzete D. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37, 1038–1055.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0029>

Tai, H. T., & Mai, N. Q. (2016). Proactive personality, organizational context, employee creativity and innovative capability. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(3), 370–389. <https://doi.org/10.1108/ijoa-04-2015-0857>

Wang, Z., Zhang, J., Thomas, C. L., Yu, J., & Spitzmueller, C. (2017). Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 101(April), 90–103.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.04.002>

Wipulanusat, W., Panuwatwanich, K., & Stewart, R. A. (2018). *Pathways to workplace innovation and career satisfaction in the public service : the role of leadership and culture*.

Yang, C., Chen, Y., Zhao, X., & Hua, N. (2019). Transformal Leadership, Proactive Personality and Service Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32, 267–287.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-03-2019-0244>

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696.