

---

## PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENDORONG KARYAWAN PROAKTIF DALAM KEPUASAN KARIR

Dea Farahdiba<sup>1</sup>  
Faisol Rizal<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Sebelas Maret, Indonesia

<sup>2</sup>Universitas Gajah Mada, Indonesia

Informasi korespondensi : [deafarahdiba@staff.uns.ac.id](mailto:deafarahdiba@staff.uns.ac.id)

### ABSTRAK

Proaktif merupakan jenis perilaku yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan yang proaktif cenderung aktif mengambil inisiatif, mengidentifikasi peluang dan mengantisipasi hambatan dalam bekerja. Dalam mencapai produktivitas dan efisiensi organisasi, dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat bersinergi dengan baik dengan perilaku karyawan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan akan berdampak pada karyawan dalam mencapai kinerja terbaiknya. Terkait dengan pegawai yang proaktif, diperlukan gaya kepemimpinan yang dapat mendorong pegawai yang proaktif untuk mencapai kepuasan karir. Penelitian ini akan membahas beberapa gaya kepemimpinan dan hubungannya dengan karyawan yang proaktif dalam mengelola karir mereka. Penelitian ini memberikan kontribusi berupa tambahan wawasan pada ranah manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan karakteristik karyawan proaktif dan berbagai macam gaya kepemimpinan yang mampu mendorong karyawan proaktif mencapai kepuasan karirnya.

**Kata Kunci:** Karyawan Proaktif; Gaya Kepemimpinan; Kepuasan Karir; Perilaku Karyawan

### PENDAHULUAN

Perilaku organisasi saat ini sedang berkembang dan banyak hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti baik dari kalangan akademisi maupun praktisi. Perilaku organisasi adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari perilaku pada tingkat individu dan kelompok dalam suatu organisasi dan dampaknya terhadap kinerja, baik kinerja individu, kelompok, maupun organisasi (Panja, 2021). Dalam mempelajari perilaku organisasi banyak faktor yang mendukung tercapainya kinerja di berbagai organisasi. Suatu organisasi pasti memiliki pemimpin dan anggota yang bekerja sama untuk mewujudkan tercapainya tujuan organisasi. Dalam setiap posisi yang dipegang oleh individu dalam organisasi, terdapat tugas atau *job desk* yang berbeda. Seorang pemimpin yang baik harus

mengetahui bagaimana dan di mana organisasi atau lembaga itu berkepentingan dan bagaimana sistem itu bekerja. Pemimpin juga harus mampu menentukan target kinerja setiap orang yang dipimpinya dan mengukur setiap pencapaian agar lembaga atau organisasi yang dipimpinya berkembang sesuai dengan visi semula.

Penelitian awal mengenai kepemimpinan cenderung lebih menyoroti ciri-ciri umum yang membedakan pemimpin dari pengikut (Riaz dan Haider 2010). Filosofi yang digarisbawahi menyatakan bahwa jika seseorang memiliki sifat-sifat seperti adaptif, responsif, ambisius, berorientasi pada pencapaian, asertif, asertif, energik, gigih dan percaya diri, maka dia adalah seorang pemimpin atau calon pemimpin. Kemudian teori kepemimpinan lebih condong pada gaya perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin di masa lalu. Paradigma perilaku dirangsang untuk mengetahui aspek-aspek perilaku pemimpin sehingga orang dapat dilatih menjadi pemimpin (Robbins and Coulter, 2009 dalam Riaz dan Haider 2010).

Banyaknya gaya kepemimpinan pada setiap organisasi memiliki dampak yang beragam. Dampak tersebut juga dapat menular pada sifat karyawan yang mengikuti gaya kepemimpinan pemimpinya. Peran dukungan pemimpin dalam mendorong perilaku proaktif telah diteorikan dan dikaji dalam beberapa penelitian. Kepribadian proaktif mengidentifikasi peluang untuk bertindak dan menghindari rintangan yang menghadang. Dari perspektif tim, individu yang proaktif menunjukkan produktivitas dan efisiensi yang lebih besar. Inisiatif pribadi adalah situasi di mana seseorang secara aktif mengambil inisiatif, meskipun itu berarti melampaui deskripsi pekerjaan yang disebutkan (Rehnström dan Dahlborg-Lyckhage 2016). Tujuan dari perilaku proaktif adalah peningkatan, yang mungkin mengharuskan individu untuk mengembangkan atau bahkan merumuskan kembali perannya, mewakili pendekatan berbasis situasi untuk menjadi proaktif.

Seorang pemimpin yang dapat mendukung perilaku proaktif pada akhirnya akan berdampak pada budaya organisasi. Budaya adalah pola asumsi dasar bersama yang mapan yang digunakan oleh kelompok untuk memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. dalam hal ini, budaya akan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara pandang, berpikir, dan merasakan tentang isu-isu terkait (Schein 1985). Manajer yang baik harus bekerja dari model yang lebih antropologis. Setiap organisasi memiliki caranya masing-masing dalam menanggapi pihak luar yang memiliki pengaruh berbeda dan juga bisa menjadi peringatan. Setiap organisasi harus dapat memahami lingkungan dan budaya baru sebelum perubahan atau pengamatan dapat dilakukan. Sementara beberapa peneliti juga telah melakukan penelitian tentang karyawan proaktif dalam organisasi dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja, perilaku proaktif dicirikan sebagai tindakan umum yang mungkin terjadi dalam beberapa situasi terkait pekerjaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan bagaimana peran gaya

kepemimpinan yang mampu mendorong karyawan proaktif dalam mencapai kepuasan karirnya.

### **Gaya Kepemimpinan Apa yang Mempengaruhi Karyawan?**

Kepemimpinan penting untuk memotivasi pengikut dan memobilisasi sumber daya menuju pemenuhan misi organisasi. Di sisi lain, juga penting untuk inovasi, adaptasi, dan kinerja organisasi (Antonakis dan House 2014). Para peneliti telah menyebutkan bahwa dukungan pemimpin membantu karyawan berperilaku proaktif di tempat kerja. Dukungan pemimpin dapat memfasilitasi peluang bagi karyawan untuk melakukan perubahan, serta motivasi mereka untuk melakukannya (Wu dan Parker 2014). Setiap organisasi berbeda dalam menetapkan kebijakan tentang kepemimpinan. Beberapa organisasi sama sekali tidak membedakan gender, berbeda dengan organisasi yang menetapkan kebijakan bahwa posisi pemimpin harus laki-laki. Dengan semakin banyak perempuan di negara-negara industri memiliki peran kepemimpinan dalam masyarakat, memungkinkan mereka dapat melakukan peran ini secara berbeda dari laki-laki dan cukup mampu menarik perhatian (Eagly, Johannesen-Schmidt, dan Van Engen 2003). Terdapat kemungkinan bahwa perempuan dan laki-laki berbeda dalam tipikal perilaku kepemimpinan. Hal ini penting karena perilaku pemimpin merupakan penentu utama keefektifan dan kesempatan mereka untuk maju. Organisasi adalah sistem yang mengubah upaya manusia dan sumber daya fisik menjadi produk atau layanan. Kepemimpinan yang efektif mencerminkan tindakan yang memengaruhi proses transformasi dan memastikan adaptasi organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus memfasilitasi interaksi kelompok dan mencapai tujuan tugas (Fleishman, et al., 1991 dalam Antonakis, 2014).

Berdasarkan studi yang mencakup analisis pengalaman pribadi dalam organisasi, survei informal, dan wawancara manajer, penulis berpendapat bahwa pemimpin perempuan, dibandingkan pemimpin laki-laki cenderung tidak hierarkis, lebih kooperatif, kolaboratif dan lebih berorientasi pada peningkatan harga diri dari yang lain. Selain itu, penulis juga berpendapat bahwa pola perilaku ini menjadikan perempuan sebagai pemimpin yang unggul untuk organisasi kontemporer (Eagly, Johannesen-Schmidt, dan Van Engen 2003). Sebagian besar informasi mengenai gaya kepemimpinan pria dan wanita berdasarkan penelitian sebelum tahun 1990, biasanya membedakan hal tersebut pada dua pendekatan kepemimpinan, yaitu kepemimpinan berorientasi tugas dan kepemimpinan berorientasi interpersonal. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas didefinisikan sebagai kemampuan menyelesaikan tugas yang diberikan dengan mengatur aktivitas yang relevan, sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi interpersonal didefinisikan sebagai kepedulian untuk menjaga hubungan interpersonal dengan menjaga moral dan kesejahteraan orang lain (Eagly, Johannesen-Schmidt, dan Van Engen 2003). Sebagian kecil studi menjelaskan perbedaan cara kepemimpinan sebagai berikut:

- (a) Berperilaku demokratis dan membiarkan bawahan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
- (b) Berperilaku otokratis dan mencegah bawahan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Dimensi kepemimpinan ini biasa disebut kepemimpinan demokratik versus otokratis atau kepemimpinan partisipatif versus direktif.

Di sisi lain, Kepemimpinan transformasional dan transaksional juga telah menjadi minat besar bagi banyak peneliti di saat ini. Mengadopsi perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional membantu keberhasilan organisasi (Laohavichien et al., 2009 Riaz dan Haider 2010). Beberapa penelitian tentang kepemimpinan mencoba mempelajari tipe gaya baru kepemimpinan pada tahun 1980-an dan 1990-an serta membuka peluang penyelidikan lebih lanjut mengenai gaya kepemimpinan untuk pria dan wanita. Pekerjaan baru ini menekankan bahwa pemimpin yang efektif mampu menginspirasi pengikut mereka dan memupuk kemampuan mereka untuk berkontribusi pada organisasi. Pendekatan ini awalnya muncul dalam deskripsi tipe kepemimpinan Burns (1987) yang disebutnya transformasional (Eagly, Johannesen-Schmidt, dan Van Engen 2003).

**Tabel 1** Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan *Laissez-Faire*  
**Definitions of transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles in The MLQ-5X**

<i>MLQ-5X scales with subscales</i>	<i>Description of leadership style</i>
<i>Transformational</i>	
<i>Idealized Influence (attribute)</i>	<i>Demonstrates qualities that motivate respect and pride from association with him or her</i>
<i>Idealized Influence (behavior)</i>	<i>Communicates values, purpose, and importance of the organization's mission</i>
<i>Inspirational Motivation</i>	<i>Exhibits optimism and excitement about goals and future states</i>
<i>Intellectual Stimulation</i>	<i>Examines new perspectives for solving problems and completing the task</i>
<i>Individualized Consideration</i>	<i>Focuses on the development and mentoring of followers and attends to their individual needs</i>
<i>Transactional</i>	
<i>Contingent Reward</i>	<i>Provides rewards for satisfactory performance by followers</i>
<i>Management by Exception (active)</i>	<i>Attends to followers' mistakes and failures to meet standards</i>
<i>Management by Exception (Passive)</i>	<i>Waits until problems become severe before attending to them and intervening</i>
<i>Laissez-Faire</i>	<i>Exhibits frequent absence and lack of involvement during critical junctures</i>

*Note: MLQ-5X = Multifactor Leadership Questionnaire-Form 5X*

Sumber: Eagly, Johansen Schmidt dan Van Engen, 2003

Kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan panutan yang mendapatkan kepercayaan dan keyakinan pengikut serta mampu memandu dan memberdayakan pengikut. Seorang pemimpin transformasional dapat menentukan tujuan masa depan dan mengembangkan rencana untuk mencapainya serta mendorong pengikutnya untuk mengembangkan potensi penuh mereka. Sehingga pemimpin seperti ini mendapatkan kepercayaan dan keyakinan dari pengikut dan memberikan kontribusi yang lebih baik untuk organisasi. Pemimpin transformasional mengartikulasikan visi yang meyakinkan tentang masa depan, memasukkan pekerjaan dengan makna, dan menginspirasi pengikut (Hartog dan Belschak 2012). Penelitian dari Eagly dkk. (2003) menyatakan bahwa ukuran kepemimpinan transformasional dan transaksional yang paling banyak digunakan adalah Kuesioner Kepemimpinan Multifaktor yang dikenal sebagai *MLQ*. Di sisi lain, jika dilihat melalui perspektif fungsional, pemimpin juga memengaruhi efektivitas organisasi melalui tindakan yang ada di lingkungan internal dan eksternal organisasi (Antonakis dan House 2014).

Tipe lain kepemimpinan adalah transaksional, yaitu kepemimpinan yang lebih condong pada pemberian imbalan atas kinerja yang memuaskan oleh pengikut. Kepemimpinan transaksional dengan sifat aktif biasanya mengartikulasikan kesalahan dan kegagalan pengikut untuk memenuhi standar performa. Artinya, ia lebih peduli kepada pengikutnya ketika ada kesalahan dan kegagalan agar mereka bisa bangkit dan memenuhi performa normalnya kembali. Sedangkan pemimpin transaksional yang memiliki sifat pasif biasanya menunggu sampai masalah menjadi parah sebelum mengambil alih, mendekati, serta mengintervensi pengikut. Sementara itu, gaya kepemimpinan yang lainnya, yaitu *laissez-faire* dapat diartikan sebagai sikap membiarkan segala sesuatu berjalan sesuai keinginannya, tanpa mengganggu pemimpin yang kurang terlibat selama konflik sedang berlangsung.

### **Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Mempengaruhi Karyawan yang Proaktif**

Pemimpin transformasional mengembangkan dan mengartikulasikan visi untuk meyakinkan tentang peluang masa depan, memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan, menginspirasi mereka untuk bekerja menuju tujuan bersama dan memotivasi mereka untuk menunjukkan kinerja tingkat tinggi (Bass, 1985 dalam Schmitt et al 2016). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja terkait tugas karyawan. Hal ini juga berhubungan positif dengan kesejahteraan dan berhubungan dengan hasil seperti kepuasan kerja dan emosi positif. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan keproaktifan karyawan (Belschak, 2009 dalam Schmitt et. al 2016).

Beberapa argumen mendukung hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan keaktifan karyawan dalam hal melampaui persyaratan pekerjaan

formal, mengambil inisiatif, dan berbicara dengan memberikan saran yang konstruktif sebagai berikut:

- (a) Pemimpin transformasional merangsang dan memberdayakan karyawan untuk mempertanyakan status *quo* dan berpikir di luar kotak. Mereka memotivasi karyawan untuk bertindak di luar kepentingan pribadi. Karyawan lebih cenderung proaktif terhadap tujuan lebih lanjut yang mereka pedulikan. Misalnya, ketika para pemimpin sering meminta karyawan mereka untuk menemukan solusi kreatif untuk masalah pekerjaan dan memberikan kontribusi positif kepada tim, karyawan mungkin lebih cenderung angkat bicara ketika berbicara tentang mencatat ketidakefisienan di tempat kerja mereka daripada ketika para pemimpin tidak mengajukan permohonan semacam itu.
- (b) Pemimpin transformasional cenderung lebih proaktif. Mereka berusaha untuk meningkatkan pekerjaannya dan berorientasi pada masa depan dan berorientasi pada tujuan (Crant & Bateman, 2000 dalam Schmitt et. al 2016). Pemimpin seperti itu dapat bertindak sebagai panutan dan perilaku proaktif mereka cenderung ditiru oleh karyawan. Akhirnya, kepemimpinan transformasional meningkatkan pengaruh positif. Pengaruh positif, pada gilirannya, secara positif terkait dengan proaktif. Misalnya, pemimpin yang sering mengomunikasikan visi mereka yang meyakinkan dan menggunakan bahasa yang emosional dan inspiratif memengaruhi emosi pengikut.

Penelitian dari Caniëls et al (2018) mengakui pandangan kritis kepemimpinan transformasional, tetapi peneliti mengadopsi sudut pandang yang berbeda dan menganalisis kondisi di mana kepemimpinan transformasional bekerja atau mungkin tidak bekerja dalam mendorong keterlibatan. Peneliti juga berpendapat bahwa pola pikir karyawan dapat menentukan apakah kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan keterlibatan proaktif. Ada pendapat lain yang dikemukakan oleh Caniëls bahwa kepemimpinan transformasional dan sejauh mana mindset berkembang karyawan dapat saling memperkuat karena keduanya diarahkan pada pengembangan pribadi dan mewujudkan potensi karyawan secara penuh. Dengan adanya kepemimpinan transformasional, karyawan dengan mindset berkembang akan menyerap bimbingan, umpan balik, dan inspirasi dari para pemimpinnya. Kombinasi kepemimpinan transformasional yang tinggi dan pola pikir pertumbuhan karyawan diharapkan secara positif memoderasi hubungan antara kepribadian proaktif dan keterlibatan (Caniëls, Semeijn, dan Renders 2018). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa ketika kepemimpinan transformasional tinggi, kepribadian proaktif lebih kuat terkait dengan keterlibatan kerja pada individu dengan pola pikir berkembang dibandingkan dengan pola pikir tetap. Demikian pula, ketika kepemimpinan transformasional rendah, kepribadian proaktif lebih kuat dikaitkan dengan keterlibatan kerja bagi individu dengan mindset tetap dibandingkan dengan mindset berkembang.

### **Penerapan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Karir**

Kepemimpinan yang efektif selalu memainkan peran penting dalam pertumbuhan dan kinerja organisasi yang lebih baik. Telah dijelaskan pada poin 2.1, yang membahas literatur kontemporer tentang kepemimpinan terutama berfokus pada dua dimensi utama kepemimpinan: transaksional dan transformasional bahwa kepemimpinan transaksional berpusat pada pertukaran pemimpin-pengikut. Pengikut bekerja sesuai dengan kehendak dan arahan pemimpin, dan pemimpin secara positif menghargai usaha. Adapun pemberian penghargaan, bisa bersifat negatif, seperti tindakan hukuman, jika pengikut gagal mematuhi, atau positif, seperti pujian dan pengakuan, jika bawahan mematuhi tujuan dan arahan yang diselesaikan oleh seorang pemimpin dan mencapai tujuan yang diberikan. Empat aspek inti dari kepemimpinan transaksional seperti yang dijelaskan oleh Schermerhorn et al., 2000 dalam Riaz dan Haider, 2010 adalah penghargaan kontingen, manajemen aktif dengan pengecualian, manajemen pasif dengan pengecualian, dan *laissez-faire*. Berbeda dengan pemimpin transformasional yang memfasilitasi pemahaman baru dengan meningkatkan atau mengubah kesadaran akan masalah. Akibatnya, mereka menumbuhkan inspirasi dan semangat untuk melakukan upaya ekstra untuk mencapai tujuan bersama.

Gaya kepemimpinan transaksional memberikan kepuasan dan identifikasi organisasi yang tinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional, meskipun alasan pemimpin transaksional memiliki pengaruh besar terhadap pengikut (Wu, 2009; Riaz dan Haider, 2010). Sebaliknya, dalam penelitian lain, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja dan inovasi pengikut daripada pemimpin transaksional (Boerner et al., 2007) dan secara signifikan lebih terkait dengan kekompakan tim, efektivitas unit kerja, dan pembelajaran organisasi daripada kepemimpinan transaksional. Dengan keterampilan komunikasi efektif yang dimilikinya, pemimpin transformasional cenderung memiliki kesepakatan yang lebih tinggi pada tujuan strategis organisasi. Mereka secara sukarela membantu karyawan mereka dan mencegah terjadinya masalah terkait pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja di antara karyawan. Mereka menjadi lebih berkomitmen dan memiliki niat berpindah yang lebih sedikit (Scandura et al., 2004; Riaz dan Haider, 2010).

Penelitian telah dilakukan oleh Riaz dan Haider (2010) bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kesuksesan kerja dan kepuasan karir. Hasil penelitian tersebut meliputi:

- (a) Karyawan yang bekerja di sektor swasta menganggap bahwa seorang pengawas (*supervisors*) lebih cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan transaksional daripada gaya kepemimpinan transformasional. Hadiah dan hukuman adalah alat yang digunakan untuk mempengaruhi orang secara positif dan negatif.

---

(b) Gaya kepemimpinan transaksional ditemukan berhubungan secara positif dan signifikan dengan keberhasilan pekerjaan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini dikaitkan dengan pemberian penghargaan positif ketika karyawan memenuhi tujuan yang ditetapkan atau penghargaan negatif ketika karyawan gagal mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini dianggap berperan dalam membangun hubungan yang kuat dengan kesuksesan pekerjaan. Ketika lebih banyak penghargaan positif diberikan untuk kinerja, karyawan akan mencapai kesuksesan nyata dalam hal pertumbuhan karir, kompensasi dan kepuasan atasan.

### **Karyawan Proaktif dalam Organisasi**

Kepribadian proaktif adalah salah satu karakteristik pribadi yang mempengaruhi kreativitas (Kim et al., 2010). Penjelasan lain tentang kepribadian proaktif menggambarkan kecenderungan perilaku untuk mengidentifikasi peluang dan mengubah hal-hal di tempat kerja serta bertindak berdasarkan dorongan tersebut (Crant, 2000 dalam Liang dan Yaping 2013). Menurut Crant (2000), karyawan yang proaktif lebih cenderung aktif membentuk dan memanipulasi lingkungan kerja mereka untuk mencapai tujuan mereka. Di tempat kerja, karyawan berpengalaman atau senior merupakan sumber informasi, pengetahuan, dan pengalaman kerja yang berharga untuk pengembangan karyawan junior. *Mentoring* informal dari karyawan berpengalaman atau senior dapat dianggap sebagai jenis modal sosial dan dapat membantu individu awal karir mencapai tujuan seperti mendapatkan promosi dan menerima dukungan sosial. Sumber daya ini, pada gilirannya, berdampak pada ikatan afektif karyawan dengan organisasi dan rekan kerja mereka (Liang dan Yaping 2013). Orang proaktif berusaha untuk mempromosikan prospek karir mereka daripada secara pasif bereaksi terhadap situasi kerja. Mereka juga lebih cenderung menyarankan cara baru dalam melakukan tugas untuk mencapai tujuan mereka dan menghasilkan ide baru untuk meningkatkan kinerja dibandingkan dengan yang pasif. Selain itu, orang proaktif lebih mungkin untuk mengidentifikasi peluang dan menindaklanjutinya dengan melebihi ekspektasi pekerjaan normal (Seibert et al., 2001 dalam Kim et al., 2010). Akibatnya, individu yang proaktif cenderung terlibat secara aktif dalam memperbaharui pengetahuan dan keterampilannya serta mengidentifikasi proses kerja baru. Kecenderungan inisiatif dan melebihi ekspektasi pekerjaan normal yang biasanya dilakukan oleh orang proaktif, tampaknya memiliki efek positif pada kreativitas. Karyawan proaktif yang menggunakan interaksi sosial untuk membangun kepercayaan dan presentasi diri untuk mengungkap potensi mereka, harus lebih mungkin dipilih sebagai anak didik dan menerima bimbingan informal yang berharga.

Penelitian oleh Rehnström dan Dahlborg-Lyckhage (2016) meneliti departemen gawat darurat di Swedia yang memiliki kepadatan pasien tinggi serta munculnya

ketidakpuasan di antara pasien yang mengakibatkan risiko medis bagi masing-masing pasien. Intinya, banyak tanggapan ketidakpuasan terhadap padatnya menunggu pengobatan seorang pasien mempengaruhi risiko medis yang dialami oleh pasien lain yang membutuhkan pengobatan. Ketika beban kerja yang tinggi terjadi di unit gawat darurat, anggota staf harus bekerja lebih keras, yang mengarah pada perilaku reaktif. Untuk meningkatkan keselamatan pasien dan lingkungan kerja, anggota staf dan manajemen harus fleksibel, berfokus pada pasien, dan proaktif. Bersikap proaktif berarti mengambil kendali dan mewujudkan sesuatu, mengantisipasi dan mencegah masalah, serta menangkap peluang. Perawat harus melakukan intervensi keperawatan lanjutan dan proaktif berdasarkan kebijaksanaan keperawatan praktis. Menjadi proaktif membutuhkan sesuatu di luar kinerja kerja normal. Namun, tidak semua anggota staf memiliki pengetahuan dan pengalaman yang memadai. Oleh karena itu, mengidentifikasi intervensi proaktif yang dapat dilakukan setiap orang sangatlah berharga (Rehnström dan Dahlborg-Lyckhage 2016). Studi lain juga mengungkapkan bahwa beban kerja yang tinggi membuat anggota staf unit gawat darurat lebih reaktif, yaitu lebih cenderung bereaksi terhadap sesuatu yang telah terjadi. Reaktivitas dapat didefinisikan sebagai bereaksi terhadap suatu masalah ketika itu terjadi alih-alih melakukan sesuatu untuk mencegahnya (Rollenhagen, 2005; Rehnström dan Dahlborg-Lyckhage, 2016). Pendekatan rumah sakit terhadap keselamatan pasien juga menjadi reaktif karena penyimpangan dari prosedur standar hanya terfokus setelah insiden terjadi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan keselamatan pasien dan lingkungan kerja, staf dan manajemen harus fleksibel, berfokus pada pasien dan proaktif. Dijelaskan dalam penelitian tersebut bahwa tujuan menjadi proaktif adalah perbaikan, yang mungkin mengharuskan individu untuk mengembangkan atau bahkan merumuskan kembali peran mereka. Hal itu merupakan pendekatan berbasis situasi untuk menjadi proaktif. Dalam kasus organisasi yang terlibat dalam layanan ini, peluang untuk menjadi proaktif meningkat ketika rencana perawatan dibuat pada tahap awal rantai perawatan dan ketika semua anggota tim menyadarinya.

Individu proaktif adalah agen dinamis yang mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang yang membawa perubahan di lingkungan mereka dengan memperbaiki situasi mereka saat ini atau menciptakan yang baru (Bateman & Crant 1993, dalam Greguras & Diefendorff 2010). Individu proaktif cenderung menjadi pemula yang berorientasi pada masa depan dan bertahan dengan aktivitas sampai tujuan mereka tercapai. Sebaliknya, individu yang kurang proaktif cenderung relatif pasif, menerima hal-hal apa adanya, dan lebih menyukai terbentuk dibandingkan membentuk lingkungan mereka. Proaktif adalah teori yang berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan dan sikap kerja keras karena individu yang proaktif cenderung mengidentifikasi atau menciptakan peluang yang menciptakan kondisi yang menguntungkan bagi efektivitas individu atau tim (Crant, 2000 dalam Greguras & Diefendorff 2010).

### **Karyawan Proaktif Mempengaruhi Kepuasan Karir**

Kesuksesan karir didefinisikan sebagai hasil atau pencapaian psikologis yang positif atau terkait dengan pekerjaan yang diakumulasikan seseorang sebagai hasil dari pengalaman kerja (Joo & Ready 2012). Kesuksesan karir subjektif mengacu pada kepuasan individu terhadap pencapaian karir mereka dan umumnya dinilai dari kepuasan kerja atau kepuasan karir (Heslin, 2005 dalam Joo & Ready, 2012). Untuk menarik dan mempertahankan karyawan berbakat, organisasi perlu memainkan peran sebagai pendukung, bukan pendikte dalam kesuksesan karier karyawan mereka. Literatur mengidentifikasi bahwa dukungan karir atau *supervise* sebagai faktor kunci yang mempengaruhi pengembangan karir karyawan. Karir karyawan cenderung diperkaya oleh hubungan yang mendukung dengan atasannya (Baruch, 2006 dalam Joo Ready, 2012). Penelitian tentang kepuasan karir menunjukkan bahwa hal tersebut dipengaruhi oleh berbagai variabel tidak hanya pada individu tetapi juga pada organisasi. Salah satu prediktor kepuasan karir adalah budaya pembelajaran organisasi yang mendukung pembelajaran dan pengembangan karyawan pada umumnya dan pengembangan karir pada khususnya. Kepuasan karyawan terhadap pengembangan karir mereka dapat dicapai ketika tujuan dan kebutuhan organisasi mereka terpenuhi. Kesesuaian antara tujuan organisasi dan individu memastikan peningkatan komitmen organisasi. Penelitian dari Lee dan Bruvold (2013) dalam Joo and Ready (2012) menyatakan bahwa dengan menggunakan proses motivasi dari teori pertukaran sosial dan norma timbal balik, karyawan yang merasakan budaya pembelajaran organisasi yang lebih baik dapat merasakan kepuasan karir yang lebih tinggi dan menunjukkan tingkat kepuasan karir yang lebih tinggi dan komitmen tinggi.

Kepribadian proaktif berhubungan positif dengan kinerja pekerjaan yang objektif, kepuasan, dan kesuksesan karir (Erdogan dan Bauer, 2005). Kepribadian proaktif memengaruhi kemampuan seseorang untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi kerja dengan mengambil tanggung jawab untuk pengembangan karir dan pengembangan jaringan pribadi (Hall dan Mirvis, 1995). Para peneliti juga menemukan bahwa karyawan baru mengambil peran proaktif dalam sosialisasi mereka dengan mencari umpan balik, mengurangi ketidakpastian dan terlibat dalam perilaku manajemen diri. Selain itu, disposisi proaktif memprediksi perilaku agen yang relevan dengan pengembangan karir, seperti motivasi untuk belajar dan keterlibatan dalam pengembangan. Individu dengan kepribadian proaktif cenderung terlibat dalam perilaku dan kognisi tertentu seperti inisiatif karir dan inovasi (Seibert et al., 2001 dalam Joo & Ready, 2012). Baru-baru ini, Barnett dan Bradley (2007) menemukan bahwa kepribadian proaktif dan perilaku manajemen karir semuanya berhubungan positif dengan kepuasan karir dalam studi mereka berdasarkan model *Social Cognitive Career Theory* (SCCT) yang memprediksi

bagaimana variabel kepribadian kontekstual dan individu, kognitif, dan perilaku memprediksi kepuasan kejuruan.

## KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan yang dibahas dalam studi ini menjelaskan mengenai gaya transaksional dan transformasional pemimpin. Setiap penelitian memiliki hasil yang berbeda. Studi penelitian oleh Schmitt et al. (2016) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan pengaruh positif. Pengaruh positif pada gilirannya juga secara positif terkait dengan proaktif. Pemimpin transformasional merangsang dan memberdayakan karyawan untuk mempertanyakan status *quo* dan berpikir di luar kotak. Mereka memotivasi karyawan untuk bertindak di luar kepentingan pribadi mereka. Karyawan lebih cenderung proaktif terhadap tujuan lebih lanjut yang mereka pedulikan. Misalnya, ketika para pemimpin sering meminta karyawan mereka untuk menemukan solusi kreatif untuk masalah pekerjaan dan memberikan kontribusi positif kepada tim, karyawan mungkin lebih cenderung angkat bicara ketika berbicara tentang mencatat ketidakefisienan di tempat kerja mereka daripada ketika para pemimpin tidak mengajukan permohonan semacam itu.

Dalam setting yang berbeda, penelitian oleh Riaz dan Haider (2010) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional terkait dengan pemberian penghargaan positif dalam hal memenuhi tujuan yang ditetapkan atau penghargaan negatif ketika pelaku gagal. Gaya kepemimpinan transaksional berkaitan dengan pemberian imbalan negatif ketika pelaku gagal mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini diyakini memiliki hubungan yang kuat dengan kesuksesan pekerjaan.

Gaya kepemimpinan yang efektif dapat menyebabkan kepuasan dengan karir dan kesuksesan pekerjaan. Oleh karena itu, manajer perlu mempertimbangkan faktor-faktor berikut;

- (a) Visi dan misi organisasi harus jelas bagi setiap karyawan, yang kemudian diubah menjadi tujuan organisasi dan departemen. Namun, ada kebutuhan yang kuat untuk menetapkan tujuan melalui konsultasi dengan semua anggota kelompok. Karyawan juga harus diberikan model kontekstual untuk mencapai tujuan yang disepakati bersama, dan *supervisor* harus mendorong pemikiran inovatif untuk melihat kriteria pekerjaan yang ada dengan cara baru untuk meningkatkan produktivitas individu dan kelompok.
- (b) Gaya kepemimpinan transformasional yang diinginkan dalam situasi yang berbeda juga harus difasilitasi dengan kepemimpinan transaksional jika diperlukan. Imbalan positif seperti pujian, pengakuan, dan tunjangan perlu diberikan secara pribadi untuk mempertahankan kinerja. Dengan demikian, kritik, koreksi, dan kritik juga diperlukan untuk meluruskan hal-hal yang terus-menerus salah. Praktik seperti itu biasanya menjaga kinerja sesuai dengan apa yang diharapkan.

Singkatnya, *supervisor* perlu mengadopsi gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan lingkungan tempat karyawan bekerja. Seperti yang disimpulkan dalam penelitian sebelumnya, kedua gaya kepemimpinan tersebut memberikan hasil yang positif jika terdapat kecocokan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan. Oleh karena itu, seorang pemimpin transformasional dapat mengambil bantuan dari faktor-faktor yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transaksional untuk menghasilkan kesuksesan kerja dan kepuasan karir di antara anggota kelompok. Demikian pula, manajer yang secara ketat mematuhi perilaku transaksional juga dapat menerapkan pendekatan gaya transformasional untuk menumbuhkan perasaan sukses pekerjaan dan kepuasan karir di antara anggota kelompok.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Antonakis, John, dan Robert J. House. 2014. "Instrumental Leadership: Measurement And Extension Of Transformational-Transactional Leadership Theory." *The Leadership Quarterly* 746-771.
- Caniëls, Marjolein C.J. , Judith H. Semeijn, dan Irma H.M. Renders. 2018. "Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work." *Career Development International* 48-66.
- Eagly, Alice H., Mary C. Johannesen-Schmidt, dan Marloes L. Van Engen. 2003. "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men." *Psychological Bulletin* 569–591.
- Greguras, Gary J., dan James M. Diefendorff. 2010. "Why Does Proactive Personality Predict Employee Life Satisfaction and Work Behaviors? A Field Investigation of The Mediating Role of The Self-Concordance Model." *Personnel Psychology* 539-560.
- Hartog, Deanne N., dan Frank D. Belschak . 2012. "When Does Transformational Leadership Enhance Employee Proactive Behavior? The Role of Autonomy and Role Breadth Self-Efficacy." *Journal of Applied Psychology* 194–202.
- Joo, Baek-Kyoo Brian, dan Kathryn J. Ready . 2012. "The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality." *Career Development International* 276-295.
- Kim, Tae-Yeol , Alice H. Y. Hon, dan Deog-Ro Lee. 2010. "Proactive Personality and Employee Creativity: The Effects of Job Creativity Requirement and Supervisor Support for Creativity." *Creativity Reasearch Journal* 37-45.

- Liang, Jian, dan Gong Yaping. 2013. "Capitalizing on proactivity for informal mentoring received during early career: The moderating role of core self-evaluations." *Journal of Organizational Behavior* 1182–1201 .
- Panja, A. Kumar. 2021. "Effect Of Organizational Behaviour On Corporate Effectiveness" *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* Vol. 27, No. 03.
- Rehnström, Karin, dan Elisabeth Dahlborg-Lyckhage. 2016. "Proactive Interventions: An Observational Study at a Swedish Emergency Department." *SAGE Open* 1-8.
- Riaz, Adnan, dan Mubarak Hussain Haider. 2010. "Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction." *Business and Economic Horizons* 29-38.
- Schein, Edgar H. 1985. "Organizational Culture & Leadership." *Classics of organization theory* 1-19.
- Schmitt, Antje, Deanne N. Den Hartog, dan Frank D. Belschak. 2016. "Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 1-23.
- Wu, Chia-Huei, dan Sharon K. Parker. 2014. "The Role of Leader Support in Facilitating Proactive Work Behavior: A Perspective From Attachment Theory." *Journal of Management* 1025 –1049 .