

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Demografi Responden

Dalam penelitian ini yang menjadi responden adalah semua karyawan administrasi dan manager yang bekerja di Kantor Akuntan Publik (KAP) dan Kantor Konsultan Pajak (KKP) yang berada di Semarang. Peneliti mengirim 72 kuesioner (setiap KAP dikirim 8 kuesioner dan setiap KKP dikirim 9 kuesioner) pada bulan September dan Oktober 2017 dan kuesioner yang kembali sebanyak 60.

Tabel 4.2 Tabel Pengembalian Kuesioner KKP

No	Nama KKP	Kuesioner yang dikirim	Kuesioner yang kembali
1.	KKP Teguh & Rekan	-	-
2.	KKP Yohanes BW.SE.	9	5
3.	KKP D Sarwono	-	-
4.	KKP Arie & Paulus	9	5
5.	KKP Suhartono	-	-
6.	KKP Benny Gunawan	9	7
7.	KKP Harianto & Associate	9	6
8.	KKP Drs Sulolipu	-	-
9.	KKP Drs Bambang Hendroyono	-	-
10.	KKP Moses Murdiyanto	9	5
11.	CV. Indo Karsa Konsultan	9	5
Jumlah Kuesioner KKP yang kembali			33

Sumber : <http://www.ikpi.or>.

Tabel 4.1 Tabel Pengembalian Kuesioner KAP

No	Nama KAP	Kuesioner yang dikirim	Kuesioner yang kembali
1.	KAP Achmad, Rasyid, Hisbillah & Jerry	-	-
2.	KAP Bayudi, Yohana, Suzy, Arie	8	5
3.	KAP Benny Gunawan	8	7
4.	KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso	-	-
5.	KAP Hadori Sugiarto Adi & Rekan	-	-
6.	KAP Drs. Hananta Budianto & Rekan	-	-
7.	KAP Heliantono & Rekan	-	-
8.	KAP I Soetikno	8	5
9.	KAP Kumalahadi, Kuncara, Sugeng Pamudji & Rekan	-	-
10.	KAP Leonard, Mulia, & Richard	8	5
11.	KAP Dr. Rahardja, M.Si., CPA	-	-
12.	KAP Riza, Adi, Syahril & Rekan	-	-
13.	KAP Ruchendi, Mardjito dan Rushadi	-	-
14.	KAP Sodikin & Harijanto	8	5
15.	KAP Tarmizi Achmad	-	-
16.	KAP Sukardi Hasan & Rekan	-	-
17.	KAP Tri Bowo Yulianti	-	-
Total Kuesioner yang kembali			27

Sumber www.iapi.or.id

4.2 Gambaran Umum Responden

Peneliti akan membahas data responden yang telah diperoleh. Data yang kembali dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, pendidikan, umur, lama bekerja serta hirarki auditor.

Tabel 4.3
Gambaran Umum Responden

Keterangan	Frekuensi	%
1. Jenis Kelamin		
Laki-laki	29	48.3
Perempuan	31	51.7
2. Umur		
21-35	55	91.7
36-50	5	8.3
3. Lama Bekerja		
< 5 tahun	39	65.0
5 – 10 tahun	21	35.0
4. Pendidikan		
SMA	1	1.7
D3	3	5.0
S1	53	88.3
S3	3	5.0
5. Jabatan		
Manager	12	20
Karyawan Adminitrasi	48	80
6. Jenis Kantor		
KAP	27	45.0
KKP	33	55.0

Sumber: Lampiran 3.1

Berdasarkan data yang diolah dalam tabel diatas diketahui bahwa:

1. Responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 29 orang (48,3%) sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 31 orang (51,7%). Hal ini dapat disimpulkan bahwa jumlah manager dan karyawan administrasi pada KAP dan KKP di Semarang lebih banyak berjenis kelamin perempuan daripada laki-laki.
2. Responden dalam penelitian ini dengan umur 21-35 tahun berjumlah 55 orang (91,7%) sedangkan responden yang berumur 36-50 tahun berjumlah 5 orang (8,3%). Hal ini dapat disimpulkan bahwa jumlah karyawan administrasi dan manager dalam sebuah KAP dan KKP di Semarang lebih banyak yang berusia rata-rata 21-35 tahun daripada auditor yang berusia rata-rata 36-50.
3. Responden dalam penelitian ini dengan lama bekerja kurang dari 5 tahun berjumlah 39 orang (65%), responden yang bekerja sekitar 5-10 tahun berjumlah 21 orang (35%). Hal ini dapat disimpulkan bahwa jumlah karyawan administrasi dan manager yang bekerja di KAP dan KKP dengan lama bekerja kurang dari 5 tahun lebih banyak daripada yang bekerja 5 sampai 10 tahun.
4. Responden dalam penelitian ini yang berpendidikan SMA berjumlah 1 orang (1,7%), responden yang berpendidikan D3 berjumlah 3 orang (5,0%), responden yang berpendidikan S1 berjumlah 53 orang (88,3%), dan responden yang berpendidikan S3 berjumlah 3 orang (5,0%). Hal ini dapat disimpulkan bahwa manager dan karyawan administrasi yang bekerja pada KAP dan KKP di Semarang yang berpendidikan S1 lebih banyak daripada auditor yang berpendidikan SMA, D3, S2 dan S3.
5. Responden penelitian ini yang merupakan manager dalam KAP dan KKP berjumlah 12 orang (20%) sedangkan responden yang merupakan karyawan

6. administrasi yang bekerja di KAP dan KKP berjumlah 48 orang (80%). Hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan administrasi yang bekerja di KAP dan KKP Semarang lebih banyak daripada yang memiliki jabatan sebagai manager di kantor KAP dan KKP di Semarang.

Sehingga dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini 31 orang perempuan berumur 21-35 tahun dengan lama bekerja rata-rata <5 tahun dengan pendidikan S1 yang menjabat sebagai karyawan administrasi di Kantor Konsultan Pajak (KKP) kota Semarang.

4.3 Hasil Pengujian Alat Analisis Data

4.3.1 Hasil Pengujian Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menguji ketepatan indikator dalam mengukur variabel penelitian. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai *cronbach alpha* dengan *cronbach alha if item deleted*. Jika didapatkan hasil nilai *cronbach alpha* lebih besar dari *cronbach alha if item deleted*, maka item pertanyaan dikatakan valid. Sebaliknya, jika didapatkan hasil nilai *cronbach alpha* lebih kecil dari *cronbach alha if item deleted*, maka item pertanyaan dikatakan tidak valid. Item pertanyaan yang tidak valid akan dikeluarkan dan tidak dianalisis

Tabel 4.4
Hasil Pengujian Validitas High Performance Work System

Pernyataan	<i>Cronbach alpha if item deleted</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1	0.752	0.766	VALID
2	0.764	0.766	VALID
3	0.755	0.766	VALID
4	0.742	0.766	VALID
5	0.742	0.766	VALID
6	0.722	0.766	VALID
7	0.735	0.766	VALID
8	0.744	0.766	VALID
9	0.741	0.766	VALID

Sumber : Lampiran 3.2

Berdasarkan tabel 4.4, terdapat konstruk yang mengukur High Performance Work System memiliki nilai *cronbach alpha if item deleted* < *cronbach alpha* , sehingga 9 item pertanyaan tersebut dikatakan valid dan dapat digunakan.

Tabel 4.5
Hasil Pengujian Validitas Perilaku Proaktif

Pernyataan	<i>Cronbach alpha if item deleted</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1	0,567	0,593	VALID
2	0,576	0,593	VALID
3	0,574	0,593	VALID
4	0,592	0,593	VALID
5	0,554	0,593	VALID
6	0,580	0,593	VALID
7	0,585	0,593	VALID
8	0,577	0,593	VALID
9	0,566	0,593	VALID
10	0,573	0,593	VALID
11	0,581	0,593	VALID
12	0,576	0,593	VALID
13	0,558	0,593	VALID

Sumber : Lampiran 3.3

Berdasarkan tabel 4.7, terdapat konstruk yang mengukur perilaku proaktif memiliki nilai *cronbach alpha if item deleted* < *cronbach alpha*, sehingga item pertanyaan tersebut dikatakan valid dan dapat digunakan.

Tabel 4.6
Hasil Pengujian Validitas *Self – Efficacy*

Pernyataan	<i>Cronbach alpha if item deleted</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1	0,597	0,642	VALID
2	0,628	0,642	VALID
3	0,621	0,642	VALID
4	0,635	0,642	VALID
5	0,609	0,642	VALID
6	0,635	0,642	VALID
7	0,633	0,642	VALID
8	0,592	0,642	VALID
9	0,595	0,642	VALID
10	0,622	0,642	VALID

Sumber : Lampiran 3.5

Berdasarkan tabel 4.7, terdapat konstruk yang mengukur *self-efficacy* memiliki nilai *cronbach alpha item item deleted* < *cronbach alpha*, sehingga item pertanyaan tersebut dikatakan valid dan dapat digunakan.

Tabel 4.7
Hasil Pengujian Validitas Orientasi Tugas Inovatif

Pernyataan	<i>Cronbach alpha if item deleted</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1	0,557	0,560	VALID
2	0,321	0,560	VALID
3	0,493	0,560	VALID

Sumber : Lampiran 3.4

Pada Tabel 4.6 tidak terdapat konstruk yang nilai *cronbach alpha if item delted* < *cronbach alpha* makan dapat di ketahui bahwa variabel Orientasi Tugas Inovatif memiliki 3 variabel pernyataan yang semuanya sudah valid.

4.3.2 Hasil Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengpengujian hipotesis singkat konsistensi atau kehandalan kuesioner dalam mengukur sebuah konstruk penelitian. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji statistik Cronbach Alpha (α) dengan bantuan SPSS.

Nilai Cronbach Alpha berkisar antara 0-1 dengan artian bahwa semakin mendekati nilai 1 maka dikatakan semakin reliable. Batasan yang digunakan untuk mengatakan kuesioner reliable adalah apabila Cronbach Alpha $> 0,6$. Berikut merupakan hasil uji reliabilitas variabel independen dalam penelitian ini.

Tabel 4.8
Hasil Pengujian Reliabilitas

Kuesioner	Crobanch Alpha	Keterangan
<i>High Performance Work Systems</i>	0,766	Reliabilitas Tinggi
Perilaku Proaktif	0,593	Reliabilitas Moderat
Orientasi Tugas Inovatif	0,560	Reliabilitas Moderat
<i>Self-Efficacy</i>	0,642	Reliabilitas Moderat

Sumber : Lampiran 3.6

Berdasarkan tabel 4.8, terlihat bahwa nilai *Cronbach Alpha High Performance Work System* dan Orientasi Tugas Inovatif sebesar 0.766 termasuk dalam reliabilitas tinggi serta Perilaku Proaktif, Orientas Tugas Inovatif dan *Self-Efficacy* menunjukkan angka 0.593, 560 dan 0.642 sehingga dapat dikatakan reliabilitas moderat. Sehingga dapat dikatakan bahwa semua konstruk yang ada dapat diandalkan.

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas yang bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Cara untuk

mendeteksi normalitas secara statistik dengan menggunakan Uji kolmogorov smirnov yang dapat dilihat dari hasil *standardized residual*. Data normal diperoleh apabila nilai signifikansi pengujian berada di atas 0,05. Hasil pengujian normalitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9
Uji Normalitas H1 dan H2

Hipotesis	No	Persamaan	Kolmogorov-Smirnov Asymp. Sig.(2-tailed)	Alpha	Keterangan
H1 & H2	1	PP = $\beta_{0.1} + \beta_{1.1}$ HPWS	0.200	0.05	NORMAL
H1	2	SE = $\beta_{0.2} + \beta_{1.2}$ HPWS	0.200	0.05	NORMAL
H1	3	PP = $\beta_{0.3} + \beta_{1.3}$ HPWS + $\beta_{2.3}$ SE	0.200	0.05	NORMAL
H2	4	OTI = $\beta_{0.4} + \beta_{1.4}$ HPWS	0.073	0.05	NORMAL
H2	5	PP = $\beta_{0.5} + \beta_{1.5}$ HPWS + $\beta_{2.5}$ OTI	0.200	0.05	NORMAL

Sumber : Lampiran 3.6, 3.8, 3.10, 3.12, 3.14

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi pada hipotesis 1 model 1, 2 dan model 3 sebesar 0.200, serta pengujian normalitas hipotesis 2 model 1 dan 3 sebesar 0,200, pengujian normalitas hipotesis 2 model 2 sebesar 0.073. Karena signifikansinya lebih besar dari 0,05 sehingga disimpulkan bahwa sebaran data berdistribusi normal.

4.4.2 Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Pengujian ini dilakukan dengan uji *Glejser*, dengan kriteria data yang bebas dari heteroskedastisitas jika nilai signifikansi variabel independennya $> (0,05)$. Sedangkan untuk hasil pengujian

heteroskedastisitas juga dilakukan untuk model regresi pada penelitian ini dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.10
Uji Heterokedastisitas H1 dan H2

Hipotesis	No	Persamaan	Sig	Keterangan
H1 & H2	1	$PP = \beta_{0.1} + \beta_{1.1} \text{ HPWS}$	0,115	Tidak terjadi heterokedastisitas
H1	2	$SE = \beta_{0.2} + \beta_{1.2} \text{ HPWS}$	0,854	Tidak terjadi heterokedastisitas
H1	3	$PP = \beta_{0.3} + \beta_{1.3} \text{ HPWS} + \beta_{2.3} \text{ SE}$	0,550	Tidak terjadi heterokedastisitas
H2	4	$OTI = \beta_{0.4} + \beta_{1.4} \text{ HPWS}$	0,924	Tidak terjadi heterokedastisitas
H2	5	$PP = \beta_{0.5} + \beta_{1.5} \text{ HPWS} + \beta_{2.5} \text{ OTI}$	0,349	Tidak terjadi heterokedastisitas

Sumber : Lampiran 3.7, 3.9, 3.11, 3.13, 3.15

Berdasarkan hasil pengujian heterokedastisitas pada hipotesis 1 dan hipotesis 2 di atas seluruh sig menunjukkan angka $\alpha > 0.05$ yang artinya bahwa tidak terjadi heterokedastisitas.

4.4.3 Uji Multikolinearitas

Suatu variabel menunjukkan gejala multikolonieritas bisa dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang tinggi pada variabel-variabel bebas suatu model regresi. Nilai VIF yang lebih besar dari 10 menunjukkan adanya gejala multikolonieritas dalam model regresi. Hasil pengujian VIF dari model regresi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11
Uji Multikolinearitas H1 dan H2

Hipotesis	No	Model	Collinearity statistic	
			Tolerance	VIF
H1 & H2	1	PP = $\beta_{0.1} + \beta_{1.1}$ HPWS	1.000	1.000
H1	2	SE = $\beta_{0.2} + \beta_{1.2}$ HPWS	1.000	1.000
H1	3	PP = $\beta_{0.3} + \beta_{1.3}$ HPWS + $\beta_{2.3}$ SE	0.812	1.231
			0.812	1.231
H2	4	OTI = $\beta_{0.4} + \beta_{1.4}$ HPWS	1.000	1.000
H2		PP = $\beta_{0.5} + \beta_{1.5}$ HPWS + $\beta_{2.5}$ OTI	0.914	1.094
			0.914	1.094

Sumber : Lampiran 3.10, 3.14

Dari hasil pengujian multikolinearitas pada hipotesis 1 dan hipotesis 2 menunjukkan bahwa semua variabel yang digunakan sebagai prediktor model regresi menunjukkan nilai VIF yang cukup kecil, dimana semuanya berada di bawah angka 10, dan nilai tolerance > 0.1. Hal ini berarti bahwa variabel-variabel bebas yang digunakan dalam penelitian tidak menunjukkan adanya gejala multikolinieritas, yang berarti variabel bebas dapat digunakan sebagai variabel independen sebagai prediktor yang independen.

4.5 Uji Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1: Self-efficacy memediasi hubungan antara HPWS dan tingkah laku proaktif karyawan.

Tabel 4.12
Uji Hipotesis 1 Model 1

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,656	,339		7,838	,000
	HPWS	,351	,084	,481	4,183	,000

a. Dependent Variable: PP

Sumber : Lampiran 3.6

Menguji pengaruh langsung HPWS terhadap Perilaku Proaktif, sebagai berikut :

$$PP = \beta_{0.1} + \beta_{1.1} \text{ HPWS}$$

$$PP = 2.656 + 0.351 \text{ HPWS}$$

Tabel 4.13
Uji Hipotesis 1 Model 2

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,675	,393		6,800	,000
	HPWS	,356	,097	,433	3,660	,001

a. Dependent Variable: SE

Sumber : Lampiran 3.8

Menguji pengaruh langsung HPWS terhadap Self-Efficacy, dengan model empiris sebagai berikut :

$$SE = \beta_{0.2} + \beta_{1.2} \text{ HPWS}$$

$$SE = 2.675 + 0.356 \text{ HPWS}$$

Tabel 4.14
Uji Hipotesis 1 Model 3

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,992	,439		4,540	,000
	HPWS	,262	,090	,360	2,919	,005
	SE	,248	,109	,280	2,272	,027

a. Dependent Variable: PP

Sumber : Lampiran 3.10

Menguji pengaruh langsung HPWS dan Self-Efficacy terhadap Perilaku Proaktif, dengan model empiris sebagai berikut :

$$PP = \beta_{0,3} + \beta_{1,3} \text{ HPWS} + \beta_{2,3} \text{ SE}$$

$$PP = 1.992 + 0.262 \text{ HPWS} + 0.248 \text{ SE}$$

Membandingkan c dengan c' :

C : 0.351 P-value : 0.000

C' : 0.262 P-value : 0.005

Berdasarkan hasil di atas, dapat ditentukan jenis mediasinya. Pengaruh independen terhadap dependen menurun (0.351 menjadi 0.262) setelah dimasukkan variabel mediasi M dan pengaruh tersebut tetap signifikan (p-value dari 0.000 menjadi 0.005). Artinya *self-efficacy* adalah partial mediation variable. Total effect = direct effect + indirect effect [TE = 0.351 + (0.262 * 0.248)].

Hipotesis 2 : Orientasi Tugas Inovatif memediasi hubungan antara hpws dan perilaku proaktif karyawan.

Tabel 4.15

Pengujian Hipotesis 2 Model 1

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,656	,339		7,838	,000
	HPWS	,351	,084	,481	4,183	,000

a. Dependent Variable: PP

Sumber : Lampiran 3.6

Menguji pengaruh langsung HPWS terhadap Perilaku Proaktif, dengan model empiris sebagai berikut :

$$PP = \beta_{0,1} + \beta_{1,1} \text{ HPWS}$$

$$PP = 2.656 + 0.351 \text{ HPWS}$$

Tabel 4.16
Pengujian Hipotesis 2 Model 4

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,786	,576		4,840	,000
	HPWS	,332	,142	,293	2,332	,023

a. Dependent Variable: OTI

Sumber : Lampiran 3.12

Menguji pengaruh langsung HPWS terhadap Orientasi Tugas Inovatif, dengan model empiris sebagai berikut :

$$OTI = \beta_{0,4} + \beta_{1,4} \text{ HPWS}$$

$$OTI = 2.786 + 0.332 \text{ HPWS}$$

Tabel 4.17
Pengujian Hipotesis 2 Model 5

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,819	,348		5,223	,000
	HPWS	,251	,076	,344	3,299	,002
	OTI	,301	,067	,468	4,485	,000

a. Dependent Variable: PP

Sumber : Lampiran 3.14

Menguji pengaruh langsung HPWS dan Orientasi Tugas Inovatif terhadap Perilaku Proaktif, dengan model empiris sebagai berikut :

$$PP = \beta_{0,5} + \beta_{1,5} \text{ HPWS} + \beta_{2,5} \text{ OTI}$$

$$PP = 1.819 + 0.251 \text{ HPWS} + 0.301 \text{ OTI}$$

Persamaan regresi model 2 : $Y = 0.269 + 0.249X + 0.093M$

Membandingkan c dengan c' :

C : 0.351 P-value : 0.000

C' : 0.251 P-value : 0.000

Berdasarkan hasil di atas, dapat ditentukan jenis mediasinya. Pengaruh independen terhadap dependen menurun (0.351 menjadi 0.251) setelah dimasukkan variabel mediasi M dan pengaruh tersebut tetap signifikan (p-value dari 0.000 tetap menjadi 0.000). Artinya orientasi tugas inovatif adalah partial mediation variable. Total effect = direct effect + indirect effect [TE = 0.351 + (0.332 * 0.301)].

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pembahasan Hipotesis 1

Secara umum, *self-efficacy* mengacu pada penilaian seseorang tentang kemampuannya untuk melakukan tugas tertentu (Bandura, 1997). Konsep ini lebih mengacu pada "sejauh mana seseorang dapat merasa yakin bahwa, mereka mampu melakukan sesuatu yang lebih luas dan lebih proaktif, diluar aturan yang ada dan yang telah ditentukan". Menurut Parker et al. (2010: 834), keyakinan seseorang bahwa ia dapat sukses di tempat kerja cenderung berhubungan dengan perilaku proaktif, karena perilaku tersebut memerlukan kemauan yang tinggi bagi setiap individu (Parker et al., 2010). Teori motivasi Heigene memiliki 2 faktor, yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik merupakan faktor dari dalam diri seseorang yang dapat mendorong seseorang itu untuk semakin meningkatkan kemampuannya dalam segala pekerjaan yang dilakukannya. *Self-Efficacy* merupakan salah satu faktor intrinsik pada seseorang, dimana *self-efficacy* adalah keyakinan diri seseorang bahwa dia dapat melakukan sesuatu yang lebih luas.

Hasil dari pengujian secara statistik yang telah dilakukan dapat diketahui beberapa hasil dari penelitian ini. Hasil pengujian hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima, yaitu semakin tinggi *High Performance Work System* maka akan membentuk *Self-Efficacy* yang

tinggi pula, sehingga akan menghasilkan inisiatif kerja serta tanggung jawab seorang karyawan terhadap tugas yang di berikan oleh perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Beltran Martin (2017) menunjukkan bahwa implementasi HPWS dan *Self-Efficacy* memiliki hubungan yang positif dengan perilaku proaktif karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin sering seorang karyawan diberikan pelatihan kerja, maka akan semakin meningkat pula kemampuan seseorang itu dalam bidangnya sehingga dengan meningkatnya kemampuan seseorang tersebut juga akan meningkatkan keyakinan diri orang terhadap kemampuan yang dimilikinya sehingga akan meningkatkan kinerja seseorang itu dalam perusahaan dan menjadi lebih proaktif dalam melaksanakan pekerjaannya.

4.6.2 Pembahasan Hipotesis 2

Parker (2007) menyatakan bahwa orientasi tugas inovatif yaitu, bagaimana seorang individu dapat berfikir inovatif dalam menjalankan pekerjaan mereka, dalam pencapaian tujuan mereka dalam bekerja dan dalam pemecahan masalah yang ada di perusahaan. Orientasi tugas inovatif diharapkan dapat berkontribusi terhadap perilaku proaktif karyawan. Teori motivasi – Higiene yaitu seorang karyawan menunjukkan suatu perilaku tertentu lebih tinggi saat individu tersebut menganggap bahwa tugas yang mereka dapatkan tersebut sudah menjadi bagian dari kewajiban mereka. Berdasarkan teori Heigine, karyawan akan lebih cenderung berperilaku proaktif saat mereka merasa bahwa perilaku itu sebagai bagian dari tugas mereka. Sebuah perusahaan yang menetapkan kinerja tinggi untuk karyawannya akan memicu karyawan itu untuk lebih inovatif dalam bekerja sehingga akan menjadikan mereka seseorang lebih proaktif.

Hasil dari pengujian hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima, yaitu semakin tinggi nilai HPWS akan membentuk orientasi tugas inovatif yang tinggi pula, sehingga semakin baik pula kinerja karyawan. HPWS dan orientasi tugas inovatif memiliki hubungan yang positif terhadap perilaku proaktif karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan

oleh Parker (2007) menunjukkan bahwa implementasi HPWS dan orientasi tugas inovatif memiliki hubungan yang positif dengan perilaku proaktif karyawan. Seorang karyawan yang terus menerus diberikan pelatihan dan evaluasi kerja akan semakin terbuka wawasannya, dengan wawasan yang luas mereka akan semakin inovatif dalam bekerja dan menjadi semakin lebih proaktif dalam melakukan pekerjaannya.

