

## **Pengaruh *Job Ambiguity* terhadap Proactive Behavior pada Pekerja Klerikal PT. X Surabaya dengan *Future Work Self* sebagai Variabel Moderator**

**Gebi Angelina Zahra**

Magister Psikologi Profesi, Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga Surabaya,  
[angelinazahra@gmail.com](mailto:angelinazahra@gmail.com)

### **ABSTRAK**

*Proactive behavior* merupakan salah satu perilaku yang perlu ditampilkan karyawan pada saat modernisasi berbasis teknologi dan digital seperti saat ini. Modernisasi berbasis teknologi dan digital dapat menyebabkan perubahan tugas kerja. Terlebih jika tugas-tugas kerja, metode kerja, maupun standar evaluasi kerja menjadi tidak jelas. Ketidakjelasan ini disebut juga sebagai *job ambiguity*. Berdasarkan penelitian, pengaruh *job ambiguity* terhadap *proactive behavior* menunjukkan hasil bervariasi. Menurut Grant & Rothbard (2013), hal ini menunjukkan pentingnya peran moderator dalam hubungan tersebut. Penelitian ini menguji pengaruh *job ambiguity* terhadap *proactive behavior* pada pekerja klerikal PT. X Cabang Surabaya dengan *future work self* sebagai variabel moderator. *Future work self* dipilih sebagai variabel moderator karena *future work self* merupakan kekuatan motivasi yang ada di balik perilaku proaktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job ambiguity* memberikan pengaruh negatif yang signifikan pada *proactive behavior*. Pada pengujian peran moderator diketahui bahwa interaksi antara variabel *job ambiguity* sebagai variabel independen dengan variabel *future work self* sebagai variabel moderator dapat meningkatkan pengaruh variabel *job ambiguity* terhadap variabel *proactive behavior* sebagai variabel dependen.

**Kata kunci:** elektronisasi; *job ambiguity*; *proactive behavior*; *future work self*.

### **ABSTRACT**

Proactive behavior is one of the behaviors that employees need to display at the time of technology and digital-based modernization. Modernization can cause changes in work tasks, especially if the work tasks, work methods, and work evaluation standards become unclear. This ambiguity is called as job ambiguity. Based on the research, the effect of job ambiguity on proactive behavior shows varied results. According to Grant & Rothbard (2013), the variation in results of the relationship between job ambiguity and proactive behavior shows the importance of moderator in this relationship. This study examines the effect of job ambiguity on proactive behavior on clerical workers with future work self as a moderator. Future work self is chosen as a moderator variable because future work self is the motivational driver behind the proactive behavior. The results showed that job ambiguity had a significant negative effect on proactive behavior. Moderator testing result showed that the interaction between the job ambiguity variable as an independent variable and the future work self variable as a moderator variable can increase the effect of job ambiguity variables on proactive behavior variables as the dependent variable.

**Keywords:** electronization; *job ambiguity*; *proactive behavior*; *future work self*.

Pada saat ini perubahan kondisi pekerjaan terjadi sangat cepat. Hal ini disebabkan karena pesatnya perkembangan teknologi yang mempengaruhi industri sehingga sifat pekerjaan ikut terkena imbasnya. Untuk merespon lingkungan yang terus berubah dengan cepat,

organisasi membutuhkan karyawan yang fleksibel dan responsif sehingga mampu mendekati pekerjaan secara proaktif dengan menunjukkan inisiatif tanpa perlu pengawasan ketat (Crant, 2000; Frese & Fay, 2001; Parker, 2000; dalam Belschak & Den Hartog, 2010).

Meningkatnya tekanan pada karyawan untuk menjadi proaktif di tempat kerja juga disebutkan dalam berbagai penelitian lainnya. Sebagai contoh, beberasp penelitian tentang karir berpendapat bahwa individu harus lebih sedikit bergantung pada organisasi dan mengambil inisiatif sendiri ketika berkaitan dengan pengembangan pribadi dan karir mereka (Morrison, 2002; Seibert, Kraimer, & Crant, 2001; dalam Belschak & Den Hartog, 2010). Oleh karena itu, penelitian tentang perilaku proaktif karyawan sangat penting secara teoritis dan praktis.

Perilaku proaktif merupakan perilaku mengambil inisiatif dalam memperbaiki situasi saat ini dan membuat situasi baru (Crant, 2000). Perilaku ini melibatkan perilaku menantang *status quo* dibandingkan secara pasif beradaptasi dengan kondisi yang ada (Crant, 2000). Perilaku ini mengarah pada aksi antisipasi yang diambil oleh karyawan untuk mempengaruhi dirinya ataupun lingkungannya (Grant & Ashford, 2008). Oleh karena itu karyawan yang menampilkan perilaku proaktif cenderung mampu membuat sesuatu terjadi dibanding hanya dengan menunggu sesuatu terjadi.

Adanya tuntutan yang lebih besar pada individu untuk mengelola karir mereka sendiri berarti semakin penting untuk memahami bagaimana dan mengapa orang memilih untuk terlibat dalam perilaku proaktif seperti membangun jaringan baru atau secara aktif mencari nasihat mengenai karir. Memahami apa yang memotivasi perilaku seperti itu menjadi penting karena perilaku ini seringkali memiliki hasil yang tidak pasti dan dapat melibatkan risiko (Ashford, Blatt, & VandeWalle, 2003; Miller & Jablin, 1991; dalam Strauss dkk., 2012).

Berbagai penelitian telah menghasilkan penjelasan mengenai proses serta anteseden dari *proactive behavior* (Grant & Ashford, 2008; Parker & Collins, 2010; Belschak & Den Hartog, 2010; Strauss dkk., 2012; Wu dkk., 2018). Dalam teorinya mengenai dinamika umum proaktivitas di dunia kerja, Grant & Ashford (2008) mengemukakan anteseden situasional dari *proactive behavior* yaitu akuntabilitas, ambiguitas, dan otonomi. Situasi membentuk keinginan dan kapasitas untuk melakukan perilaku tertentu (Enderler & Parker, 1992; Tett & Guterman, 2000; dalam Wu dkk., 2018), sehing-

ga untuk sepenuhnya memahami bentuk dorongan tertentu dari perilaku proaktif, penting untuk mempertimbangkan faktor situasional (Wu dkk., 2018).

Salah satu anteseden situasional *proactive behavior* yang menarik dikaji adalah *ambiguity*. *Ambiguity* didefinisikan sebagai kurangnya kejelasan dalam memahami tindakan yang harus diambil untuk mencapai tujuan individu yang diusulkan (Kahn et al., 1964). *Job ambiguity* merupakan bagian dari konflik peran (Van Sell, Brief, & Schuler, 1981). Menurut Van Sell, Brief, & Schuler (1981), secara umum *job ambiguity* didefinisikan sebagai derajat kurangnya informasi yang jelas terkait ekspektasi terhadap suatu peran, metode untuk memenuhi ekspektasi suatu peran, dan konsekuensi performa suatu peran.

Dalam literatur mengenai *proactive behavior*, para ahli berpendapat bahwa *job ambiguity* memunculkan *proactive behavior* dengan menciptakan ketidakpastian, yang berusaha diselesaikan oleh karyawan melalui perilaku proaktif untuk meningkatkan status quo (Bindl & Parker, 2010; Grant & Ashford, 2008; Grant & Rothbard, 2013). Asumsi ini juga didukung oleh beberapa hasil penelitian yang menunjukkan bahwa dalam kondisi peran atau situasi yang ambigu, individu cenderung menunjukkan *proactive behavior* seperti mencari informasi atau meminta umpan balik (Ashford & Cummings, 1985; Ashford, Blatt, & Vande Walle, 2003; dalam Grant & Rothbard, 2013). Akan tetapi literatur juga menunjukkan bahwa *ambiguity* dapat menjadi penghalang bagi perilaku proaktif. Ambiguitas dapat dilihat sebagai ancaman atau penyebab stres (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964; dalam Grant & Rothbard, 2013) yang dapat mengalihkan fokus perhatian dan menguras energi (Meyerson, 1994; dalam Grant & Rothbard, 2013). Misalnya, ambiguitas dikaitkan dengan tingkat kinerja yang lebih rendah (Gilboa, Shirom, Fried, & Cooper, 2008) dan *extrarole behavior* (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000; dalam Grant & Rothbard, 2013). Studi-studi ini menunjukkan bahwa karyawan dapat merespons efek ambiguitas yang menekan dengan mempersempit ruang lingkup perhatian mereka dan mengurangi *proactive behavior* dimana *proactive behavior*

merupakan bagian dari *extrarole behavior* (Grant & Rothbard, 2013).

Selain karena secara teoritis hubungan antara *proactive behavior* dan ambiguitas menghasilkan hasil yang bervariasi pada berbagai penelitian, hal ini juga menarik untuk dikaji mengingat pada kondisi saat ini, pekerja klerikal PT. X Cabang Surabaya mengalami perubahan peran pekerjaan. Tidak lagi relevannya tugas-tugas pekerja klerikal dengan sistem pembayaran tol saat ini membuat ekspektasi peran jabatan tersebut menjadi kurang jelas. Kondisi ini menyebabkan para pekerja klerikal berada dalam kondisi ambiguitas peran atau *job ambiguity*. Oleh karena itu perlu diteliti mengenai bagaimana pengaruh *job ambiguity* pada *proactive behavior* pekerja klerikal PT. X Cabang Surabaya.

Mengingat bervariasinya hasil penelitian mengenai hubungan antara *job ambiguity* dengan *proactive behavior*, Grant & Rothbard (2013) menyatakan pentingnya peran moderator dalam hubungan tersebut. Menurut Grant & Rothbard (2013), peran *job ambiguity* dalam *proactive behavior* dimoderatori oleh karakteristik individu maupun nilai yang bervariasi antar orang per orang. Variabel moderator merupakan variabel ketiga yang mengubah hubungan antara dua variabel (Field, 2013). Perubahan ini dapat bersifat memperkuat atau memperlemah hubungan antara kedua variabel tersebut (Field, 2013). Oleh karena itu dalam penelitian dipilih variabel moderator yang diasumsikan dapat mempengaruhi efek interaksi antara *job ambiguity* dengan *proactive behavior*. Variabel moderator yang dipilih dalam penelitian ini adalah *future work self*. *Future work self* merupakan harapan individu untuk kehidupan kerja di masa depan. Secara lebih lengkap, Strauss, Griffin, & Parker (2012) mendefinisikan *future work self* sebagai representasi individu tentang dirinya sendiri di masa depan yang mencerminkan harapan dan aspirasinya dalam kaitannya dengan pekerjaan. *Future work self* yang memiliki arti penting bagi individu berperan sebagai penyedia sumber daya motivasi (Strauss dkk., 2012). Oyserman dan Markus (1990; dalam Strauss dkk., 2012) berpendapat bahwa *future work self* merupakan sumber daya motivasi yang dapat digunakan individu dalam mengontrol dan

menentukan arah tindakan mereka sendiri.

Menurut Taber & Blankemeyer (2015), *future work self* merupakan kekuatan motivasi yang ada di balik perilaku proaktif yang ditampilkan oleh seseorang. Menurut Strauss dkk. (Strauss dkk., 2012), *future work self* mampu mengarahkan perilaku seseorang termasuk juga *proactive behavior* lewat tiga proses. Proses pertama menyangkut ketidaksesuaian antara diri saat ini dengan diri yang ideal di masa depan (Strauss dkk., 2012). Perbedaan ini mendorong penetapan tujuan saat ini dan perilaku yang diarahkan sendiri untuk mencapai masa depan yang diinginkan (Strauss dkk., 2012). Proses kedua melibatkan konstruksi identitas di mana orang mengeksplorasi dan mendefinisikan kembali diri mereka sendiri dan secara aktif berusaha untuk mencapai masa depan yang konsisten dengan nilai-nilai mereka (Strauss dkk., 2012). Proses ketiga, melalui simulasi yang disediakan oleh gambaran mental masa depan sehingga kendala situasional untuk melakukan peran masa depan dapat dibawa ke kesadaran (Strauss dkk., 2012). Saat individu menyadari kendala situasional dalam mewujudkan peran masa depannya, maka perilaku untuk mengatasi kendala situasional seperti *proactive behavior* tersebut dapat muncul (Strauss dkk., 2012). Berdasarkan penjelasan diatas maka peneliti berniat untuk melihat bagaimanakah pengaruh *job ambiguity* terhadap *proactive behavior* pada pekerja klerikal PT. X Cabang Surabaya dengan *future work self* sebagai variabel moderator.

## METODE

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Prosedur yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey dengan model penelitian korelasional. Populasi penelitian ini adalah seluruh pekerja klerikal di PT. X Cabang Surabaya. Sample pada penelitian ini diambil secara purposive. Alat pengumpul data pada penelitian ini meliputi: 1) Skala *Job ambiguity* oleh Breugh & Colihan (1994) dengan reliabilitas sebesar 0,919. 2) Skala *Proactive behavior* oleh Parker & Collins (2010) dengan reliabilitas sebesar 0,957. 3) Skala *Future work self* oleh Strauss dkk. (2012) dengan reliabilitas sebesar 0,921. Kuesioner dibagikan kepada seluruh pekerja klerikal PT. X Cabang Surabaya. Prosedur pada penelitian ini adalah : 1) memberikan kuesioner

dan *inform consent* kepada subjek penelitian. 2) melakukan seleksi kelayakan kuesioner yang telah terkumpul. 3) melakukan uji asumsi. 4) analisis terhadap data yang telah terkumpul dengan bantuan SPSS. 5) mengambil kesimpulan berdasarkan data yang didapatkan. Berdasarkan hasil seleksi kelayakan kuesioner, terdapat 90 kuesioner yang layak dan dapat disertakan untuk analisis. Variabel bebas pada penelitian ini adalah *job ambiguity*. Variabel terikat pada penelitian ini adalah *proactive behavior*, sedangkan variabel moderator pada penelitian ini adalah *future work self*. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis moderasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Deskriptif

Deskripsi data ketiga variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Deskripsi data

Variabel	Skor Ter-tinggi	Skor Te-rendah	Mean	SD
<i>Job ambiguity</i>	28	9	16,96	4,51
<i>Proactive behavior</i>	163	86	122,79	17,02
<i>Future work self</i>	25	13	19,78	2,34

### Hasil Kategorisasi

Kategorisasi data ketiga variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 2 hingga 4.

Tabel 2. Klasifikasi *Proactive behavior*

Interval	Klasifikasi	Jumlah	(%)
148<X	Sangat Tinggi	8	8,9
131<X≤148	Tinggi	16	17,8
114<X≤131	Sedang	36	40,0
97<X≤114	Rendah	25	27,8
X≤97	Sangat Rendah	5	5,5

Berdasarkan tabel 2, dapat diketahui bahwa petugas pekerja klerikal PT. X Cabang Surabaya yang memiliki tingkat *proactive behavior* sangat tinggi sejumlah 8 orang (8,9%), 16 orang (17,8%) petugas pekerja klerikal PT. X Cabang

Surabaya memiliki tingkat *proactive behavior* tinggi, 36 orang (40%) petugas pekerja klerikal PT. X Cabang Surabaya yang memiliki tingkat *proactive behavior* sedang, 25 orang (27,8%) petugas pekerja klerikal PT. X Cabang Surabaya yang memiliki tingkat *proactive behavior* rendah, dan 5 orang (5,5%) petugas pekerja klerikal PT. X Cabang Surabaya yang memiliki tingkat *proactive behavior* sangat rendah.

Tabel 3. Klasifikasi *Job ambiguity*

Interval	Klasifikasi	Jumlah	(%)
24<X	Sangat Tinggi	5	5,6
19<X≤24	Tinggi	16	22,2
14<X≤19	Sedang	36	37,8
10<X≤14	Rendah	25	25,5
X≤10	Sangat Rendah	5	8,9

Berdasarkan tabel 3, dapat diketahui bahwa petugas pekerja klerikal PT. X Cabang Surabaya yang memiliki tingkat *job ambiguity* sangat tinggi terdapat 5 orang (5,6%), 20 orang (22,2%) petugas pekerja klerikal PT. X Cabang Surabaya yang memiliki tingkat *job ambiguity* tinggi, 34 orang (37,8%) petugas pekerja klerikal PT. X Cabang Surabaya yang memiliki tingkat *job ambiguity* sedang, 23 orang (25,5%) pekerja klerikal PT. X Cabang Surabaya yang memiliki tingkat *job ambiguity* rendah, dan 8 orang (8,9%) pekerja klerikal PT. X Cabang Surabaya yang memiliki tingkat *job ambiguity* sangat rendah.

Tabel 4. Klasifikasi *Future work self*

Interval	Klasifikasi	Jumlah	(%)
24<X	Sangat Tinggi	4	4,4
21<X≤24	Tinggi	21	23,3
19<X≤21	Sedang	17	18,9
16<X≤19	Rendah	41	45,6
X≤16	Sangat Rendah	7	7,8

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa petugas pekerja klerikal PT. X Cabang Surabaya yang memiliki tingkat *future work self* sangat tinggi terdapat 4 orang (4,4%), 21 orang (23,3%) petugas pekerja klerikal PT. X Cabang

Surabaya yang memiliki tingkat *future work self* tinggi, 17 orang (18,9%) petugas pekerja klerikal PT. X Cabang Surabaya yang memiliki tingkat *future work self* sedang, 41 orang (45,6%) pekerja klerikal PT. X Cabang Surabaya yang memiliki tingkat *future work self* rendah, dan 7 orang (7,8%) pekerja klerikal PT. X Cabang Surabaya yang memiliki tingkat *future work self* sangat rendah.

**Uji Hipotesis**

Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan melalui 3 tahap. Tahap pertama adalah regresi sederhana menggunakan software SPSS 19 untuk menguji pengaruh *job ambiguity* terhadap *proactive behavior*. Pengaruh *job ambiguity* terhadap *proactive behavior* dapat dilihat dalam persamaan regresi sebagaimana hasil yang tercantum dalam tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Persamaan Garis Regresi *Job ambiguity* → *Proactive behavior*

Variabel	Adjusted R Square	β	T	Sig
Konstanta	-	158,399	27,005	,000
<i>Job Ambiguity</i> → <i>Proactive Behavior</i>	0,302	-2,100	-6,280	,000

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui nilai signifikansi yang didapatkan yaitu 0,00 dimana nilai signifikansi ini lebih kecil dari 0,05 (0,00 < 0,05) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *job ambiguity* terhadap *proactive behavior*. Pada tabel tersebut diketahui juga bahwa konstanta pada model regresi ini ialah sebesar 158,399 dan nilai beta dari koefisien ialah -2,100. Berdasarkan hal tersebut, maka persamaan analisis regresi yang dihasilkan ialah  $Y = 158,399 - 2,100 X$ . Dikarenakan nilai koefisien regresi bernilai negatif maka *job ambiguity* berpengaruh negatif terhadap *proactive behavior*. Hal ini berarti saat *job ambiguity* meningkat maka tingkat *proactive behavior* akan berkurang. Lebih spesifik, saat nilai *job ambiguity* meningkat 1 angka, maka nilai *proactive behavior* akan berkurang sebanyak 2,100. Berdasarkan nilai *adjusted R square* yang berhasil didapatkan yaitu sebesar 0,302 diketahui bahwa

30,2% variabel *proactive behavior* dapat dijelaskan oleh variabel *job ambiguity*, sedangkan 69,8% dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model.

Tahap kedua dari penelitian ini adalah regresi sederhana menggunakan software SPSS 19 untuk menguji pengaruh *future work self* terhadap *proactive behavior*. Pengaruh *future work self* terhadap *proactive behavior* dapat dilihat dalam persamaan regresi sebagaimana hasil yang tercantum dalam tabel 6 berikut.

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Persamaan Garis Regresi *Future work self* → *Proactive behavior*

Variabel	Adjusted R Square	β	T	Sig
Konstanta	-	164,499	11,138	,000
<i>Future work self</i> → <i>Proactive behavior</i>	,074	-2,109	-2,844	,006

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui nilai signifikansi yang didapatkan yaitu 0,00 dimana nilai signifikansi ini lebih kecil dari 0,05 (0,00 < 0,05) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *future work self* terhadap *proactive behavior*. Konstanta pada model regresi ini ialah sebesar 164,99 dan koefisien regresi ialah -2,109. Berdasarkan hal tersebut, maka persamaan analisis regresi yang dihasilkan ialah  $Y = 164,99 - 2,109 X$ . Dikarenakan nilai koefisien regresi bernilai negatif maka *future work self* berpengaruh negatif terhadap *proactive behavior*. Hal ini berarti saat *future work self* meningkat maka tingkat *proactive behavior* akan menurun. Lebih spesifik, saat nilai *future work self* meningkat 1 angka, maka nilai *proactive behavior* akan menurun sebesar 2,109 angka.

Seberapa besar variabel *future work self* mampu menjelaskan variabel *practive behavior* terlihat dari nilai *adjusted R square* yang berhasil didapatkan yaitu sebesar 0,074. Nilai tersebut berarti bahwa 7,4% variabel *proactive behavior* dapat dijelaskan oleh variabel *future work self*, sedangkan 92,6% dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar model.

Tahap ketiga dari penelitian ini adalah analisis moderasi menggunakan program Process dari Andrew Hayes yang diintegrasikan dengan software SPSS 19 untuk menguji moderasi *future work self* pada pengaruh *job ambiguity* terhadap *proactive behavior*. Moderasi *future work self* pada pengaruh *job ambiguity* terhadap *proactive behavior* dapat dilihat dalam persamaan regresi sebagaimana hasil yang tercantum dalam tabel 7.

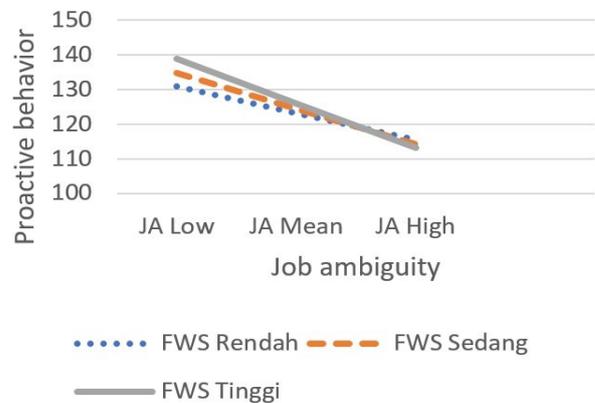
Tabel 7. Hasil Uji Signifikansi Interaksi *Future work self* dengan *Job ambiguity* dan *Proactive behavior*

<i>Model Summary</i>				
R	R-sq	$\beta$	Konstanta	P
0,595	0,354	-0,240	193,531	,000

Berdasarkan tabel 7 tersebut, diketahui bahwa nilai signifikansi yang didapatkan ialah sebesar 0,0000 dimana nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa efek interaksi antara variabel *future work self* sebagai variabel moderator dengan variabel *job ambiguity* sebagai variabel independen terbukti signifikan. Selain itu juga terdapat peningkatan nilai *R Square* dimana pada model pengaruh antara variabel *job ambiguity* kepada variabel *proactive behavior* dengan variabel *future work self* sebagai moderator tercatat sebesar 0,3541, sedangkan pada model pengaruh antara variabel *job ambiguity* kepada variabel *proactive behavior* tercatat sebesar 0,302. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan kekuatan pengaruh variabel *job ambiguity* kepada variabel *proactive behavior* ketika berinteraksi dengan variabel *future work self* sebagai moderator. Berdasarkan hasil *R Square* tersebut dapat disimpulkan jika 35,4% variabel *proactive behavior* dapat dijelaskan oleh variabel *job ambiguity* yang berinteraksi dengan variabel *future work self*, sedangkan 64,6% dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model.

Pada tabel tersebut diketahui bahwa konstanta pada model regresi ini ialah sebesar 193,531 dan nilai beta ialah -0,2401. Berdasarkan hal tersebut, maka persamaan analisis regresi yang dihasilkan ialah  $Y = 193,5315 - 0,2401 X$ . Dikarenakan nilai koefisien regresi bernilai negatif maka *job ambiguity* berpengaruh negatif terhadap *proactive behavior*. Hal ini be-

rarti pada individu yang memiliki *future work self*, saat *job ambiguity* meningkat maka tingkat *proactive behavior* akan menurun. Tingkat *proactive behavior* pada individu ketika *job ambiguity* rendah, sedang, dan tinggi pada individu berdasarkan tingkat *future work self* mereka dapat dilihat pada grafik 1.



Grafik 1. Grafik Interaksi Variabel X, Y dan Z

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil uji regresi, terlihat bahwa *job ambiguity* berpengaruh secara negatif kepada *proactive behavior*. Hal ini berarti bahwa jika *job ambiguity* meningkat maka *proactive behavior* akan menurun. Temuan hasil penelitian ini berbeda dengan apa yang dikemukakan oleh Grant & Ashford (2008) yang menyatakan bahwa *proactive behavior* lebih mungkin terjadi dalam situasi ambiguitas, atau keadaan yang tidak pasti, tidak jelas, atau samar-samar tentang bagaimana seseorang harus bertindak (Weick, 1979, 1992; dalam Grant & Ashford, 2008). Grant & Ashford (2008) menyatakan bahwa *job ambiguity* merupakan anteseden dari *proactive behavior*, namun pada penelitian ini *job ambiguity* terbukti menurunkan *proactive behavior*.

Temuan pada penelitian ini sejalan teori yang dikemukakan oleh Cailier (2016; dalam Manas, 2018) yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasa mengalami ketidakjelasan akan tujuan yang diharapkan dari dirinya, maka mereka akan memberikan usaha yang kurang dalam pekerjaan dan mengurangi perilaku diluar tugas-tugas kerja mereka. Pendapat Cailier (2016; dalam Manas 2018) ini juga sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal (1964; dalam Grant & Rothbard, 2013) dimana ambiguitas pekerjaan dapat dilihat sebagai ancaman atau

stressor yang dapat mengalihkan fokus perhatian dan menguras energi. Ambiguitas dikaitkan dengan tingkat kinerja kerja yang lebih rendah (Gilboa, Shirom, Fried, & Cooper, 2008) serta menurunnya perilaku *extrarole* (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000; dalam Grant & Rothbard, 2013). Studi-studi ini menunjukkan bahwa karyawan dapat merespons efek ambiguitas yang menekan dengan mempersempit ruang lingkup perhatian mereka serta mengurangi perilaku proaktif (Grant & Rothbard, 2013).

Secara lebih spesifik, Örtqvist & Wincent (2006) menjelaskan efek-efek negatif dari *job ambiguity*. Menurut Örtqvist & Wincent (2006) *job ambiguity* menyebabkan seseorang mengalami *emotional exhaustion*. *Emotional exhaustion* adalah keadaan yang disebabkan oleh tuntutan psikologis dan emosional (Bacharach, Bamberger, & Conely, 1991; Boles, Johnston, & Hair, 1997; dalam Örtqvist & Wincent, 2006). Menurut Maslach dan Jackson (1981; dalam Örtqvist & Wincent, 2006), kelelahan emosional terjadi ketika individu menghadapi tuntutan besar pada waktu dan energi yang sempit. Saat mengalami *job ambiguity*, individu menghadapi ketidakpastian mengenai apa yang harus dilakukan untuk memenuhi ekspektasi dari pekerjaan dan perannya (Örtqvist & Wincent, 2006). Ekspektasi ini dipersepsikan sebagai satu tuntutan oleh individu sehingga saat ekspektasi dalam pekerjaan tidak terpenuhi, kondisi ini dipersepsikan sebagai satu bentuk kehilangan (Lee & Ashforth, 1996). Menurut teori prospek, sumber daya yang dikeluarkan oleh individu akan lebih banyak untuk mencegah kehilangan yang lain, dan banyaknya sumber daya yang dikeluarkan ini senilai dengan sejauh mana ia mempersepsikan tingkat kehilangan yang ia terima (Lee & Ashforth, 1996). Kompensasi yang berlebihan ini menyebabkan ketegangan saat seorang individu merasa ia tidak lagi memiliki sumber daya emosional yang cukup untuk mencegah kehilangan lainnya (Lee & Ashforth, 1996). Kondisi inilah yang menyebabkan individu mengalami kelelahan secara emosional atau *emotional exhaustion*.

*Emotional exhaustion* ini menyebabkan individu mengambil strategi defensif lewat jalan depersonalisasi (Lee & Ashforth, 1996). Depersonalisasi ialah sikap menjauh terhadap pekerjaan

serta orang-orang di dalam pekerjaan tersebut (Örtqvist & Wincent, 2006). Saat orang-orang mengalami depersonalisasi, perilaku-perilaku *proactive* seperti berperan untuk mengangkat masalah organisasi, pencegahan masalah dalam organisasi maupun pekerjaan, perencanaan karier secara mandiri tidak dapat terjadi. Hal ini dikarenakan individu yang mengalami depersonalisasi akan menjauhi pekerjaan dan rekan-rekan kerjanya. Dikarenakan hal ini, maka saat *job ambiguity* meningkat maka *proactive behavior* akan berkurang.

Hal senada diungkapkan oleh Bindl & Parker (2010). Menurut Bindl & Parker (2010), *proactive behavior* terjadi melalui 2 proses yaitu *cognitive-motivational process* dan *affect-related process*. Dalam *cognitive-motivational process*, terdapat dua proses kognitif-motivasi yang mendukung *proactive behavior* (Bindl & Parker, 2010). Yang pertama ialah kemampuan persepsi seseorang untuk menjadi proaktif, dan kedua, keinginan atau minat seseorang dalam melakukan *proactive behavior*. Pada proses pertama, *proactive behavior* cenderung melibatkan proses keputusan yang disengaja di mana individu menilai kemungkinan hasil dari perilaku ini (Bindl & Parker, 2010). Keyakinan bahwa seseorang dapat berhasil adalah penting karena *proactive behavior* memberikan risiko psikologis yang cukup tinggi bagi individu. Karena itulah jika seseorang tidak memiliki keyakinan dalam diri mereka bahwa mereka dapat melakukan *proactive behavior* maka perilaku tersebut tidak akan tercipta. Terlebih dalam kondisi dibawah stressor seperti pada saat terjadi *job ambiguity*.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa *future work self* berpengaruh secara negatif kepada *proactive behavior*. Hal ini berarti bahwa jika *future work self* meningkat maka *proactive behavior* akan menurun. Temuan hasil penelitian ini berbeda dengan apa yang dikemukakan oleh (Strauss dkk., 2012) yang menyatakan bahwa *future work self* merupakan kekuatan motivasi yang ada di balik *proactive behavior* yang ditampilkan oleh seseorang sehingga seharusnya semakin tinggi *future work self* seseorang berarti semakin tinggi pula kekuatan motivasi seseorang untuk menampilkan *proactive behavior*. Hal ini berkebalikan dengan temuan pada

penelitian ini.

Kondisi ini disebabkan karena pada konteks penelitian ini, pekerja klerikal PT. X Cabang Surabaya sendiri tidak ingin mengikuti alih profesi sehingga tidak mendaftar pada program tersebut sejak awal. Hal ini menunjukkan keinginan mereka untuk tetap pada posisi pekerja klerikal. Oleh karena itu para pekerja klerikal ini memiliki *future work self* yang jelas yaitu tetap menjadi pekerja klerikal. Terlebih dikarenakan program ini bersifat sukarela serta komitmen PT. X bahwa tidak akan ada pemutusan hubungan kerja walaupun mereka memilih tetap pada posisi mereka membuat *discrepancy* atau ketidaksesuaian antara kondisi saat ini dengan masa depan ideal yang diinginkan menjadi tidak ada.

Berdasarkan proses terciptanya *proactive behavior* melalui *future work self*, *discrepancy* ini diperlukan karena tujuan dari dilakukannya *proactive behavior* adalah untuk mengatasi kendala situasional agar peran maupun aspirasi yang diinginkan di masa depan dapat muncul (Strauss dkk., 2012). Dikarenakan *discrepancy* ini tidak ada sehingga *proactive behavior* yang diharapkan tidak akan muncul. Pernyataan senada juga dikemukakan oleh Oyserman dan James (2011; dalam Strauss & Kelly, 2016) dimana jika *future work self* sangat mungkin menjadi kenyataan, terlepas dari upaya diri sendiri, maka individu cenderung tidak mengambil tindakan apapun termasuk juga *proactive behavior* (Strauss & Kelly, 2016). Karena itulah saat *salient future work self* semakin tinggi pada kondisi *future work self* sangat mungkin dilakukan tanpa perlu adanya upaya dari individu tersebut seperti yang dialami oleh pekerja klerikal PT. X Cabang Surabaya, maka *proactive behavior* akan semakin menurun.

Berdasarkan hasil uji moderasi, terlihat bahwa pengaruh *job ambiguity* terhadap *proactive behavior* menguat dengan adanya interaksi antara variabel *job ambiguity* dengan variabel *future work self*. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *future work self* dapat memoderasi pengaruh *job ambiguity* terhadap *proactive behavior*. Berdasarkan persamaan regresi yang tercipta, diketahui bahwa *proactive behavior* seseorang yang memiliki *future work self* tinggi akan semakin rendah seiring dengan mening-

katnya *job ambiguity* yang dialami orang tersebut. Kondisi ini disebabkan karena ambiguitas pekerjaan merupakan ancaman atau stressor yang dapat mengalihkan fokus perhatian dan menguras energi (Kahn et.al., 1964; dalam Grant & Rothbard, 2013). Saat energi individu terkuras maka individu tersebut akan mengalami *emotional exhaustion*. *Emotional exhaustion* adalah keadaan yang disebabkan oleh tuntutan psikologis dan emosional (Bacharach, Bamberg, & Conely, 1991; Boles, Johnston, & Hair, 1997; dalam Örtqvist & Wincent, 2006).

Kondisi ini terjadi dikarenakan kurangnya persepsi bahwa seseorang mampu menampilkan *proactive behavior*. Persepsi bahwa seseorang mampu menampilkan *proactive behavior* merupakan proses pertama dari terciptanya perilaku ini (Bindl & Parker, 2012). Keyakinan bahwa seseorang dapat berhasil adalah penting karena *proactive behavior* memberikan risiko psikologis yang cukup tinggi bagi individu. Karena itulah jika seseorang tidak memiliki keyakinan dalam diri mereka bahwa mereka dapat melakukan *proactive behavior* maka perilaku tersebut tidak akan tercipta. Terlebih dalam kondisi dibawah stressor seperti pada saat terjadi *job ambiguity*. Dengan tidak terciptanya *proactive behavior*, maka ketegangan yang timbul akan semakin tinggi karena sumber daya emosional yang diperlukan untuk mencegah kehilangan lainnya akan semakin besar sehingga menyebabkan *emotional exhaustion*, terlebih jika individu tersebut mempersepsikan kehilangan yang dirasakan sebagai sesuatu yang besar. Karena itulah saat individu tidak memiliki persepsi bahwa ia mampu untuk menampilkan *proactive behavior* untuk memperjelas ekspektasi dan peran yang diterimanya dalam kondisi *job ambiguity* maka *proactive behavior* juga akan menurun karena adanya *emotional exhaustion* yang meningkatkan kesempatan munculnya *depersonalization*.

Terlebih lagi jika individu tersebut memiliki *future work self* yang tinggi pada kondisi tidak adanya *discrepancy* atau ketidaksesuaian antara kondisi saat ini dengan kondisi ideal yang diharapkan. Hal ini menjadikan kendala situasional yang harus diatasi dengan menampilkan *proactive behavior* menjadi tidak ada. Oleh karena itu *proactive behavior* semakin tidak dimuncu-

kan oleh individu tersebut. Hal ini juga selaras dengan pernyataan Oyserman dan James (2011; dalam Strauss & Kelly, 2016) dimana jika *future work self* sangat mungkin menjadi kenyataan, terlepas dari upaya diri sendiri, maka individu cenderung tidak mengambil tindakan apapun termasuk juga *proactive behavior* (Strauss & Kelly, 2016). Karena itulah saat *salient future work self* semakin tinggi pada kondisi *future work self* sangat mungkin dilakukan tanpa perlu adanya upaya dari individu tersebut, maka *proactive behavior* akan semakin menurun.

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, penulis dapat menyimpulkan beberapa hal yang dapat menjawab rumusan masalah pada penelitian ini. Pertama, *job ambiguity* memberikan pengaruh yang signifikan pada *proactive behavior* dimana 30,2% variabel *proactive behavior* dapat dijelaskan oleh variabel *job ambiguity*, sedangkan 69,8% dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model. Jenis pengaruh yang diberikan *job ambiguity* kepada *proactive behavior* ialah pengaruh negatif sehingga jika *job ambiguity* semakin meningkat maka *proactive behavior* akan semakin menurun. Kedua, *future work self* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *proactive behavior* dimana 7,4% variabel *proactive behavior* dapat dijelaskan oleh variabel *future work self*, sedangkan 92,6% dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model. Jenis pengaruh yang diberikan *future work self* kepada *proactive behavior* ialah pengaruh negatif sehingga jika *future work self* semakin meningkat maka *proactive behavior* akan semakin menurun.

Pada pengujian peran moderator diketahui bahwa interaksi antara variabel *job ambiguity* sebagai variabel independen dengan variabel *future work self* sebagai variabel moderator dapat meningkatkan pengaruh variabel *job ambiguity* terhadap variabel *proactive behavior* sebagai variabel dependen. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi moderasi prediktor pada *job ambiguity* terhadap *proactive behavior* melalui peran *future work self*.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperdalam konsep *future work self* terutama dalam hal peran ketidakpastian dan *discrepancy*

dari *future work self*. Peran ketidakpastian ini hendaknya dikembangkan dalam skala *future work self* sehingga alat ukur *future work self* tidak hanya berfokus pada peran *salience* atau kejelasan dari *future work self* tetapi juga dapat menggali peran ketidakpastian dan *discrepancy* kondisi masa depan pada *future work self*. Selain itu penelitian selanjutnya dapat menggali lebih dalam peran kepribadian terkait dengan *proactive behavior* saat terjadi *job ambiguity*.

### DAFTAR PUSTAKA

- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 475–498. <https://doi.org/10.1348/096317909X439208>
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 2, 567–598.
- Breaugh, J. A., & Colihan, J. P. (1994). Measuring facets of job ambiguity: Construct validity evidence. *Journal of applied psychology*, 79(2), 191.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435–462.
- Field, A. P. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: And sex and drugs and rock "n" roll* (4th edition). Los Angeles: Sage.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A META-ANALYSIS OF WORK DEMAND STRESSORS AND JOB PERFORMANCE: EXAMINING MAIN AND MODERATING EFFECTS. *Personnel Psychology*, 61(2), 227–271. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x>
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Grant, A. M., & Rothbard, N. P. (2013). When

- in doubt, seize the day? Security values, prosocial values, and proactivity under ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 810–819. <https://doi.org/10.1037/a0032873>
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>
- Mañas, M. A., Díaz-Fúnez, P., Pecino, V., López-Liria, R., Padilla, D., & Aguilar-Parra, J. M. (2018). Consequences of Team Job Demands: Role Ambiguity Climate, Affective Engagement, and Extra-Role Performance. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02292>
- Örtqvist, D., & Wincent, J. (2006). Prominent consequences of role stress: A meta-analytic review. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 399–422. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.4.399>
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
- Strauss, K. & Kelly, C. (2016). An identity-based perspective on: Future work selves and beyond. IN: Parker, S.K. and Bindl, U.K. (eds.) *Proactivity at work; Making things happen in organizations*. Abingdon, Oxon: Routledge, pp. 330-354.
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Parker, S. K. (2012). Future work selves: How salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 580–598. <https://doi.org/10.1037/a0026423>
- Taber, B. J., & Blankemeyer, M. (2015). Future work self and career adaptability in the prediction of proactive career behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 20–27. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.10.005>
- Van Sell, M., Brief, A. P., & Schuler, R. S. (1981). Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research. *Human Relations*, 34(1), 43–71. <https://doi.org/10.1177/001872678103400104>
- Wu, C.-H., Parker, S. K., Wu, L.-Z., & Lee, C. (2018). When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics. *Academy of Management Journal*, 61(1), 293–323.