

## BAB IV

### HASIL DAN ANALISIS

#### 4.1. DESKRIPSI RESPONDEN

Pada data yang telah tersedia di Badan Pusat Statistik tahun 2015, diketahui bahwasanya ada perusahaan manufaktur dengan skala besar dan menengah sejumlah 287 perusahaan yang ada di Kota Semarang, sedangkan perusahaan yang menolak kuesioner peneliti sebanyak 272 perusahaan. Sehingga perusahaan yang bersedia meluangkan waktu untuk menjadi partisipan dalam penelitian saya yaitu manajer dari 15 perusahaan. Berikut adalah hasil penyebaran kuesioner dalam penelitian ini :

**Tabel 4.1. Hasil Kuesioner Penelitian**

No	Nama Perusahaan	Kuesioner Dikirim	Kuesioner Kembali	Kuesioner Dapat Diolah
1	PT. Majujaya Sarana Grafika	6	4	4
2	Fumira	7	5	4
3	PT. Jamu Jago	9	5	4
4	Virgin Bakery	7	6	4
5	Jamu Borobudur	6	6	4
6	Dyriana	6	5	4
7	PT. Marimas Putra Kencana	8	7	4
8	Itrasal	8	6	4
9	Indosigma Surya Cipta	6	5	4
10	Rapi Garment	6	5	4
11	Holi Karya Sakti	9	5	4
12	PT. Raja Besi	7	6	4
13	Dami Sariwana	7	6	4
14	Laris Jaya	6	4	4
15	PT. Semarang Makmur	6	4	4
	<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>79</b>	<b>60</b>

Sumber: Lampiran 2

Tabel penyebaran kuesioner yang dilakukan oleh peneliti ini yang semula menyebarkan kuesioner dari 104 kuesioner, sedangkan yang kembali sebanyak 79 kuesioner, dan akhirnya data yang bisa diolah dari penyebaran kuesioner tersebut berjumlah 60 kuesioner yang bisa berpartisipasi dalam penelitian ini, hal ini dikarenakan ada kuesioner yang pengisiannya tidak lengkap sehingga tidak dapat diolah.

#### 4.2. GAMBARAN UMUM RESPONDEN

Data responden yang diperoleh serta dikelompokan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja dari manajer yang bekerja pada perusahaan manufaktur di Kota Semarang sebagai berikut :

**Tabel 4.2. Gambaran Umum Responden**

Keterangan		Frek	%
Jenis kelamin	Laki – laki	39	65,0
	Perempuan	21	35,0
Usia	24- 30 Tahun	22	36,7
	30- 40 Tahun	38	63,3
Pendidikan	D3	7	11,7
	S1	46	76,7
	S2	7	11,7
Lama Bekerja	1-5 Tahun	12	20,0
	> 5 tahun	48	80,0

Sumber: Data primer yang diolah (lampiran 4)

Dari Tabel 4.2 bahwa responden berjenis kelamin laki-laki terdapat 39 orang dan perempuan terdapat 21 orang. Hal ini menunjukkan responden manajer pada perusahaan manufaktur dikota Semarang lebih banyak yang berjenis kelamin laki-laki. Selanjutnya data responden berdasarkan usia 24-30 tahun berjumlah 22 orang dan usia 30-40 tahun berjumlah 38 orang, artinya

responden yang bekerja sebagai manajer pada perusahaan manufaktur di Semarang lebih banyak berusia 30-40 tahun. Kemudian responden yang memiliki masa kerja berkisar 1-5 tahun terdapat 12 orang dan >5 tahun terdapat 48 orang, dengan demikian responden karyawan yang bekerja sebagai manajer pada perusahaan manufaktur di Semarang lebih banyak yang bekerja diatas 5 tahun.

Responden yang berpendidikan D3 berjumlah 7 orang, berpendidikan S1 berjumlah 46 orang dan yang berpendidikan S2 berjumlah 7 orang, sehingga dalam hal ini manajer yang bekerja pada perusahaan manufaktur di Semarang lebih banyak yang berpendidikan S1.

#### **4.3. ANALISIS DESKRIPTIF RESPONDEN**

Statistik deskriptif pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui nilai dari jawaban responden terhadap indicator item pertanyaan dalam variabel penelitian. Pertama, dilakukan pembagian kategori skala likert menjadi dua, yaitu rendah dan tinggi. Kedua, menentukan rentang skala dari masing-masing kategori yang dihitung menggunakan rumus:

$$RS = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kategori}}$$

$$RS = \frac{7 - 1}{2} = 3$$

2

Kemudian memperoleh kategori berdasarkan skala Likert sebagai berikut:

**Tabel 4.3. Kategori Rentang Skala**

Rentang Skala	Kategori
1,00 – 4,00	Rendah
4,01 – 7,00	Tinggi

**Tabel 4.4. Compare Mean**

Keterangan	Jumlah	LC			FRO			PWB		
L	39	5,95	Tinggi	0,02	5,67	Tinggi	0,09	5,85	Tinggi	0,08
P	21	5,38	Tinggi		5,34	Tinggi		5,43	Tinggi	
24-30 Tahun	22	5,50	Tinggi	0,10	5,59	Tinggi	0,75	5,54	Tinggi	0,32
30-40 Tahun	38	5,89	Tinggi		5,53	Tinggi		5,78	Tinggi	
D3	7	5,85	Tinggi	0,43	5,43	Tinggi	0,23	5,57	Tinggi	0,38
S1	46	5,67	Tinggi		5,50	Tinggi		5,65	Tinggi	
S2	7	5,14	Tinggi		6,00	Tinggi		5,14	Tinggi	
1-5 tahun	12	5,83	Tinggi	0,72	5,16	Tinggi	0,04	5,75	Tinggi	0,83
5 tahun keatas	48	5,73	Tinggi		5,65	Tinggi		5,68	Tinggi	

Sumber: Data primer yang diolah (lampiran 4)

Persepsi responden laki-laki mengenai kurangnya langkah-langkah yang digunakan untuk evaluasi kinerja pengendalian memiliki rata – rata sebesar 5,95 sedangkan perempuan memiliki rata – rata 5,38 persepsi ini termasuk dalam level tinggi. Tingkat signifikansi sebesar 0,02 berarti persepsi kurangnya langkah-langkah yang digunakan untuk evaluasi kinerja pengendalian antara laki-laki dan perempuan terjadi perbedaan signifikan. Persepsi responden laki-laki mengenai pemahaman terhadap struktur, peluang dan ancaman serta resiko yang memungkinkan terjadi untuk fleksibilitas peran memiliki rata – rata sebesar 5,67 sedangkan perempuan memiliki rata – rata 5,34 persepsi ini termasuk dalam level tinggi. Tingkat signifikansi sebesar 0,09 berarti persepsi pemahaman terhadap struktur, peluang dan ancaman serta resiko yang memungkinkan terjadi untuk fleksibilitas peran antara laki-laki dan perempuan terjadi perbedaan signifikan.

Persepsi responden laki-laki mengenai kerjasama dan komunikasi yang dilakukan untuk membantu unit lain memiliki rata – rata sebesar 5,85 sedangkan perempuan memiliki rata – rata 5,43 persepsi ini termasuk dalam level tinggi. Tingkat signifikansi sebesar 0,08 berarti persepsi kerjasama dan komunikasi yang dilakukan untuk membantu unit lain antara laki-laki dan perempuan berbeda signifikan.

Persepsi responden usia 24-30 tahun mengenai kurangnya langkah-langkah yang digunakan untuk evaluasi kinerja pengendalian memiliki rata – rata sebesar 5,50. Sedangkan usia 30-40 tahun memiliki rata – rata sebesar 5,89 dan persepsi ini termasuk dalam level tinggi. Tingkat signifikansi sebesar 0,10 berarti persepsi kurangnya langkah-langkah yang digunakan untuk evaluasi kinerja pengendalian antara usia 24-30 tahun dan usia 30-40 tahun terjadi perbedaan signifikan. Persepsi responden usia 24-30 tahun mengenai pemahaman terhadap struktur, peluang dan ancaman serta resiko yang memungkinkan terjadi untuk fleksibilitas peran memiliki rata – rata sebesar 5,59 Sedangkan usia 30-40 tahun memiliki rata – rata sebesar 5,53 dan persepsi ini termasuk dalam level tinggi. Tingkat signifikansi sebesar 0,75 berarti persepsi pemahaman terhadap struktur, peluang dan ancaman serta resiko yang memungkinkan terjadi untuk fleksibilitas peran antara usia 24-30 tahun dan usia 30-40 tahun tidak terjadi perbedaan. Persepsi responden usia 24-30 tahun mengenai kerjasama dan komunikasi yang dilakukan untuk membantu unit lain memiliki rata – rata sebesar 5,54. Sedangkan usia 30-40 tahun memiliki rata – rata sebesar 5,78 dan persepsi ini termasuk dalam level tinggi. Tingkat signifikansi sebesar 0,32 berarti persepsi kerjasama dan

komunikasi yang dilakukan untuk membantu unit lain antara usia 24-30 tahun dan usia 30-40 tahun tidak terjadi perbedaan.

Persepsi responden dengan pendidikan D3 mengenai kurangnya langkah-langkah yang digunakan untuk evaluasi kinerja pengendalian memiliki rata – rata sebesar 5,85. Pendidikan S1 memiliki rata – rata sebesar 5,67, Pendidikan S2 memiliki rata – rata sebesar 5,14 dan persepsi ini termasuk dalam level tinggi. Tingkat signifikansi sebesar 0,43 berarti persepsi kurangnya langkah-langkah yang digunakan untuk evaluasi kinerja pengendalian antara pendidikan D3, S1 dan S2 tidak terjadi perbedaan. Persepsi responden pendidikan D3 mengenai pemahaman terhadap struktur, peluang dan ancaman serta resiko yang memungkinkan terjadi untuk fleksibilitas peran memiliki rata – rata sebesar 5,43. Pendidikan S1 memiliki rata – rata sebesar 5,50. Pendidikan S2 memiliki rata – rata sebesar 6,00 dan persepsi ini termasuk dalam level tinggi. Tingkat signifikansi sebesar 0,23 berarti persepsi pemahaman terhadap struktur, peluang dan ancaman serta resiko yang memungkinkan terjadi untuk fleksibilitas peran antara pendidikan D3, S1 dan S2 tidak terjadi perbedaan. Persepsi responden pendidikan D3 mengenai kerjasama dan komunikasi yang dilakukan untuk membantu unit lain memiliki rata – rata sebesar 5,57 Pendidikan S1 memiliki rata – rata sebesar 5,65 Pendidikan S2 memiliki rata – rata sebesar 5,14 persepsi ini termasuk dalam level tinggi. Tingkat signifikansi sebesar 0,38 berarti persepsi kerjasama dan komunikasi yang dilakukan untuk membantu unit lain antara pendidikan D3, S1 dan S2 tidak terjadi perbedaan.

Persepsi responden pekerja 1-5 tahun mengenai kurangnya langkah-langkah yang digunakan untuk evaluasi kinerja pengendalian memiliki rata – rata sebesar 5,83. Sedangkan pekerja 5 tahun keatas memiliki rata – rata sebesar 5,73 persepsi ini termasuk dalam level tinggi. Tingkat signifikansi sebesar 0,72 berarti persepsi kurangnya langkah-langkah yang digunakan untuk evaluasi kinerja pengendalian antara pekerja 1-5 tahun dan 5 tahun keatas tidak terjadi perbedaan. Persepsi responden pekerja 1-5 tahun mengenai pemahaman terhadap struktur, peluang dan ancaman serta resiko yang memungkinkan terjadi untuk fleksibilitas peran memiliki rata – rata sebesar 5,16. Sedangkan 5 tahun keatas memiliki rata – rata sebesar 5,65 dan persepsi ini termasuk dalam level tinggi. Tingkat signifikansi sebesar 0,04 berarti persepsi pemahaman terhadap struktur, peluang dan ancaman serta resiko yang memungkinkan terjadi untuk fleksibilitas peran antara pekerja 1-5 tahun dan 5 tahun keatas terjadi perbedaan signifikan.

Persepsi responden pekerja 1-5 tahun mengenai kerjasama dan komunikasi yang dilakukan untuk membantu unit lain memiliki rata – rata sebesar 5,75. Sedangkan 5 tahun keatas memiliki rata – rata sebesar 5,68 persepsi ini termasuk dalam level tinggi. Tingkat signifikansi sebesar 0,83 berarti persepsi kerjasama dan komunikasi yang dilakukan untuk membantu unit lain antara pekerja 1-5 tahun dan 5 tahun keatas tidak terjadi perbedaan.

#### **4.4. HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS**

Pengujian validitas digunakan untuk mengukur tiap item pertanyaan dari tiap variabel dilihat valid dan tidaknya dengan membandingkan data dari

ketentuan indikator valid ketika indikator tersebut memiliki *Cronbach Alpha If item Deleted* yang lebih kecil dari nilai Cronbach Alpha instrument (Murniati dkk., 2013). Untuk suatu instrumen atau pertanyaan yang dinyatakan tidak valid maka akan di keluarkan dari pengujian selanjutnya.

**Tabel 4.5. Hasil Pengujian Validitas *Lack Of Controllability***

<b>Pertanyaan</b>	<b><i>Cronbach Alpha If item Deleted</i></b>	<b><i>Cronbach Alpha</i></b>	<b>Keterangan</b>
LC 1	0,652	0,719	Valid
LC 2	0,561	0,719	Valid
LC 3	0,663	0,719	Valid

Sumber: Data primer yang diolah (lampiran 5)

Menurut Tabel 4.5 pertanyaan dari variabel *Lack Of Controllability* (LC) dinyatakan Valid dengan di tunjukan dari *Cronbach Alpha If item Deleted* lebih kecil *Cronbach Alpha* instrumen.

**Tabel 4.6. Hasil Pengujian Validitas *Flexible Role Orientation***

<b>Pertanyaan</b>	<b><i>Cronbach Alpha If item Deleted</i></b>	<b><i>Cronbach Alpha</i></b>	<b>Keterangan</b>
FRO 1	0,745	0,761	Valid
FRO 2	0,758	0,761	Valid
FRO 3	0,732	0,761	Valid
FRO 4	0,740	0,761	Valid
FRO 5	0,713	0,761	Valid
FRO 6	0,731	0,761	Valid
FRO 7	0,698	0,761	Valid

Sumber: Data primer yang diolah (lampiran 5)

Menurut Tabel 4.6 pertanyaan dari variabel *Flexible Role Orientation* (FRO) dinyatakan Valid dengan di tunjukan dari *Cronbach Alpha If item Deleted* lebih kecil *Cronbach Alpha* instrumen.



**Tabel 4.7. Hasil Pengujian Validitas *Proactive Work Behaviour***

<b>Pertanyaan</b>	<b><i>Cronbach Alpha If item Deleted</i></b>	<b><i>Cronbach Alpha</i></b>	<b>Keterangan</b>
PWB 1	0,746	0,783	Valid
PWB 2	0,656	0,783	Valid
PWB 3	0,777	0,783	Valid
PWB 4	0,728	0,783	Valid

Sumber: Data primer yang diolah (lampiran 5)

Menurut Tabel 4.7 pertanyaan dari variabel *Proactive Work Behaviour* (*PWB*) dinyatakan Valid dengan di tunjukan dari *Cronbach Alpha If item Deleted* lebih kecil *Cronbach Alpha* instrumen.

**Tabel 4.8. Hasil Pengujian Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b><i>Cronbach Alpha</i></b>	<b>Keterangan</b>
LC	0,719	Reliabel
FRO	0,761	Reliabel
PWB	0,783	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah (lampiran 5)

Pada Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari tiap – tiap variabel memiliki nilai *Cronbach Alpha* yang reliabel, termasuk dalam golongan reliabilitas tinggi pada setiap variabel yang ada.

#### **4.5. UJI ASUMSI KLASIK**

##### **4.5.1 Uji Normalitas**

Uji Normalitas ini dimaksudkan untuk mendeteksi data – data yang digunakan dalam menguji suatu hipotesis dengan data yang normal dan tidak terdapat *outlier*. Uji normalitas untuk setiap hipotesis ini akan menggunakan pengujian *Kolmogorov-Smirnov* sebagai berikut :

**Tabel 4.9. Hasil Uji Normalitas**

<b>Model</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Sig</b>	<b>Ket</b>
Model 1	$PWB = \alpha + \beta_1 LC + e$	0,102	Normal
Model 2	$FRO = \alpha + \beta_1 LC + e$	0,272	Normal
Model 3	$PWB = \alpha + \beta_1 LC + \beta_2 FRO + e$	0,169	Normal

Sumber: Data primer yang diolah (lampiran 6)

Hasil uji normalitas pada tabel 4.9 menunjukkan bahwa data yang tersaji berdistribusi normal, karena nilai *Kolmogorov-Smirnov* dan *Asymp.Sig (2tailed)* memiliki nilai lebih besar 0,05 pada tiap persamaan mulai dari model 1 hingga model 3.

#### 4.5.2 Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dimaksudkan untuk melihat keragaman pada variabel independen yang bervariasi pada data yang ada di tiap sampel tetapi memiliki keragaman residual atau eror yang tidak bersifat konstan. Maka pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan uji Glejser.

**Tabel 4.10. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

<b>Model</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Variabel Independen</b>	<b>Sig</b>	<b>Ket</b>
Model 1	$PWB = \alpha + \beta_1 LC + e$	LC	0,970	Lolos
Model 2	$FRO = \alpha + \beta_1 LC + e$	LC	0,053	Lolos
Model 3	$PWB = \alpha + \beta_1 LC + \beta_2 FRO + e$	FRO	0,790	Lolos
		LC	0,650	Lolos

Sumber: Data primer yang diolah (lampiran 6)

Pada tabel 4.10 semua variabel di tiap persamaan dalam hipotesis model 1, 2 dan 3 menyatakan tidak terjadi hetero atau homokedastisitas, dikarenakan nilai Sig lebih besar 0,05 dan 34

variable independennya tidak memiliki pengaruh pada *absolute standardized residual*.

### 4.5.3. Uji Multikolinearitas

**Tabel 4.11. Hasil Uji Multikolinearitas**

Model	Persamaan	Variabel Independen	Tolerance	VIF	Ket
Model 3	$PWB = \alpha + \beta_1 LC + \beta_2$	FRO	0,377	2,652	Lolos
	$FRO + e$	LC	0,377	2,652	Lolos

Sumber: Data primer yang diolah (lampiran 6)

Pada pengujian multikolinearitas dapat dideteksi dengan menghitung koefisien korelasi ganda serta membandingkannya dengan koefisiensi korelasi antar variabel bebas. Pada pengujian ini dapat dilakukan dengan SPSS dengan uji regresi yang berpedoman pada nilai VIF (*Variance inflation factor*) dan koefisien korelasi antar variabel bebas.

Berdasarkan tabel 4.11 diatas diketahui bahwa model 3 tidak mengalami multikolinearitas dikarenakan nilai *Tolerance* tidak lebih dari 1, dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak lebih dari 10.

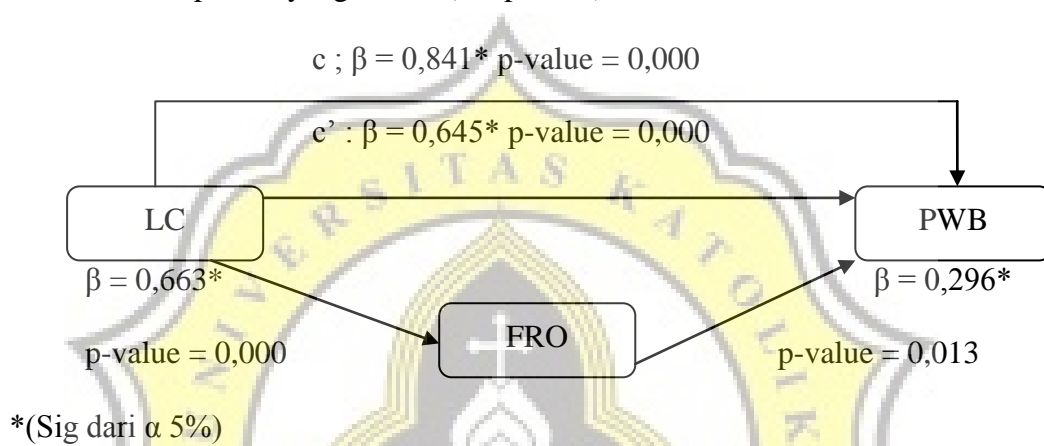
### 4.6. UJI HIPOTESIS

Pada pengujian hipotesis akan dilakukan dengan beberapa persamaan mediasi, dan uji selanjutnya menggunakan Sobel Test, berikut pengujiannya :

**Tabel 4.12. Hasil Pengujian Hipotesis**

Variabel	Model 1			Model 2			Model 3		
	PWB = $\alpha + \beta_1 LC + e$			FRO = $\alpha + \beta_1 LC + e$			PWB = $\alpha + \beta_1 LC + \beta_2 FRO + e$		
	B	T	Sig	B	T	Sig	B	T	Sig
(Constant)	0,968	2,562	0,013	2,010	4,877	0,000	0,373	0,871	0,378
LC	0,841	13,526	0,000	0,663	9,788	0,000	0,645	6,668	0,000
FRO							0,296	2,574	0,013

Sumber: Data primer yang diolah (lampiran 7)



**Gambar 4.1. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan pendekatan *Causal Step* maka pengaruh *Lack Of Controllability* terhadap *Proactive Work Behaviour* setelah memasukan variabel mediasi *Flexible Role Orientation* menurun dari 0,841 menjadi 0,645 dan pengaruh tersebut menjadi signifikan karena ( $p\text{-value } c = 0,000$  menjadi  $p\text{-value } c' = 0,000$ ). Artinya *Flexible Role Orientation* adalah *Partial mediation variable*.

$$\text{Total Effect} = \text{Direct Effect} + \text{Indirect Effect}$$

$$0,841 = 0,645 + (0,663 * 0,296)$$

Kemudian pengujian *indirect effect* diuji dengan menggunakan *sobel test* pada <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> dan hasilnya yaitu :

**Tabel 4.13. Sobel test Hipotesis**

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.663	Sobel test: 2.48865469	0.07885706	0.01282274
b	0.296	Aroian test: 2.47650743	0.07924386	0.01326749
s <sub>a</sub>	0.068	Goodman test: 2.50098246	0.07846836	0.01238493
s <sub>b</sub>	0.115	Reset all	Calculate	

Alternatively, you can insert  $t_a$  and  $t_b$  into the cells below, where  $t_a$  and  $t_b$  are the t-test statistics for the difference between the  $a$  and  $b$  coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

Input:		Test statistic:	p-value:
t <sub>a</sub>	9.788	Sobel test: 2.48936183	0.01279727
t <sub>b</sub>	2.574	Aroian test: 2.47729861	0.01323811
		Goodman test: 2.50160301	0.01236325
		Reset all	Calculate

Sumber: Lampiran 8

Tabel 4.13 merupakan pengujian mediasi hipotesis dengan melihat hasil dari *sobel test*, *aroian test*, *goodman test*. Hasil pengujian melalui *sobel test* bahwa *indirect effect* terlihat bahwa hasilnya *significant* dengan nilai pada kolom *p-value* yaitu dari pengujian *sobel test* (0,01), *aroian test* (0,01), *goodman test* (0,01) dimana angka yang ditunjukkan lebih kecil dari 5%. Sehingga, hipotesis tersebut menyatakan ***Lack Of Controllability* berpengaruh terhadap *Proactive Work Behaviour* melalui *Flexible Role Orientation* dinyatakan diterima.**

#### 4.7. PEMBAHASAN

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa (*Lack Of Controllability*) semakin tinggi kurangnya langkah – langkah yang digunakan untuk evaluasi kinerja pengendalian yang mengarah pada hal negatif, maka akan memberikan (*Flexible Role Orientation*) pemahaman terhadap struktur, peluang dan ancaman serta resiko yang memungkinkan terjadi semakin baik, sehingga semakin tinggi

flexibilitas peran yang ada semakin tinggi pula (*Proactive Work Behaviour*) kerjasama dan komunikasi yang mudah terjalin untuk membantu unit kerja lain. Hal tersebut sesuai dengan teori Dua faktor oleh Frederick Herzberg (1923-2000) yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, dimana faktor intrinsik adanya pemahanan terhadap struktur, peluang dan ancaman serta resiko yang memungkinkan flexibilitas peran yang semakin tinggi sehingga perilaku proaktif seseorang meningkat dan faktor ekstrinsik yaitu adanya evaluasi kinerja pengendalian menurun yang menyebabkan flexibilitas peran meningkat, dengan demikian akan memberikan kemudahan dalam berkomunikasi serta menjalin kerjasama antar departemen yang ada.

Hal ini juga sesuai dengan teori peran Shaw & Constanzo (1970). Peran mencerminkan posisi seseorang dalam sistem sosial dengan hak dan kewajiban, kekuasaan serta tanggung jawab yang menyertainya. Untuk dapat berinteraksi satu sama lain, orang-orang memerlukan cara tertentu guna mengantisipasi perilaku orang lain. Peran melakukan fungsinya dalam sistem sosial, seseorang memiliki peran baik dalam pekerjaan maupun di luar itu, masing – masing peran memiliki konsekuensi perilaku yang berbeda – beda dalam lingkungan pekerjaan itu sendiri. Seorang karyawan mungkin memiliki lebih dari satu peran, seorang karyawan bisa berperan sebagai bawahan, penyedia, anggota serikat pekerja, dan wakil dalam panitia keselamatan kerja.

Pada dasarnya *Lack Of Controllability* yang menurun akan meningkatkan flexibilitas peran sehingga perilaku proaktif pun meningkat. Dalam hal ini, sejalan dengan seseorang yang memiliki posisi tertentu sehingga orang tersebut akan

memiliki peran sesuai dengan posisinya, perilaku yang dilakukanpun sesuai dengan posisi yang sedang dijabatnya. Demikian pula, dengan manajer yang mungkin mengalami situasi dimana faktor yang kurang terkendali dari *Lack Of Controllability* itu sendiri sehingga orientasi peran fleksibel meningkat serta lebih mudah dalam meningkatkan efek dasar pada perilaku kerja proaktif. *Lack of controllability* memberikan pengaruh pada *Flexible Role Orientation* dimana pemahaman terhadap struktur, peluang dan ancaman serta resiko yang memungkinkan terjadi untuk fleksibilitas peran akan berdampak pada *Proactive work Behaviour* sehingga akan mempermudah manajer untuk bekerjasama dan berkomunikasi dengan unit lain (Burkert et al., 2016). **Hasil penelitian ini menerima hipotesis yang ada yaitu *Flexible Role Orientation* memediasi hubungan antara *Lack of Controllability* terhadap *Proactive Work Behaviour*.**

