

## Rasa Iri di Tempat Kerja dan Perilaku Proaktif: Peran Kepemimpinan yang Memberdayakan sebagai Moderator

**Isra Mega Oktavia<sup>1</sup>**

Program Studi Psikologi, Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka, Jakarta, Indonesia  
2208015076@uhamka.ac.id

**Puti Archianti Widiasih<sup>2</sup>**

Program Studi Psikologi, Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka, Jakarta, Indonesia  
puti@uhamka.ac.id

### *Abstract*

*This study aims to explore the influence of envy on employee proactive behavior, as well as examine the moderating role of empowering leadership in the relationship. Envy is a common emotion in the workplace that can have both positive and negative impacts on employee behavior. Envy can be divided into benign envy (constructive envy) and malicious envy (destructive envy) which have different impacts on proactive behavior, namely employees' initiative actions in creating new job opportunities. The study used a quantitative approach with an explanatory research design, involving 205 respondents from the hospitality sector, and analyzed using Moderated Regression Analysis (MRA). The results show that benign envy has a significant positive effect on proactive behavior, while malicious envy shows no significant effect. Empowering leadership was shown to strengthen the positive relationship between benign envy and proactive behavior, and decrease the negative impact of malicious envy. Overall, envy and empowering leadership accounted for 71.8% of the variance in proactive behavior. This study recommends the importance of implementing an empowering leadership style to create a work environment that encourages positive motivation and employee initiative. Scientifically, these findings contribute to the organizational psychology literature by confirming the differential role of envy and leadership style in shaping proactive behavior.*

*Keywords: empowerment leadership, envy, proactive*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh envy terhadap perilaku proaktif karyawan, serta menguji peran moderasi dari kepemimpinan yang memberdayakan dalam hubungan tersebut. Rasa iri merupakan emosi umum di tempat kerja yang dapat berdampak positif maupun negatif terhadap perilaku karyawan. Envy dibedakan menjadi benign envy (iri konstruktif) dan malicious envy (iri destruktif) yang memiliki dampak berbeda terhadap perilaku proaktif, yaitu tindakan inisiatif karyawan dalam menciptakan peluang kerja baru. Penelitian

menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research, melibatkan 205 responden dari sektor perhotelan, dan dianalisis menggunakan Moderated Regression Analysis (MRA). Hasil menunjukkan bahwa benign envy berpengaruh signifikan positif terhadap perilaku proaktif, sedangkan malicious envy tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Kepemimpinan yang memberdayakan terbukti memperkuat hubungan positif antara benign envy dan perilaku proaktif, serta menurunkan dampak negatif dari malicious envy. Secara keseluruhan, rasa iri dan kepemimpinan yang memberdayakan menyumbang 71,8% variansi perilaku proaktif. Penelitian ini merekomendasikan pentingnya penerapan gaya kepemimpinan pemberdayaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendorong motivasi positif dan inisiatif karyawan. Secara ilmiah, temuan ini memberikan kontribusi terhadap literatur psikologi organisasi dengan menegaskan peran diferensial rasa iri dan gaya kepemimpinan dalam membentuk perilaku kerja yang proaktif.

Kata kunci: rasa iri, proaktif, kepemimpinan yang memberdayakan

## PENDAHULUAN

Dinamika hubungan antar karyawan menjadi salah satu faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja dan produktivitas organisasi. Salah satu fenomena psikologis yang sangat sering terjadi dan muncul, yaitu *envy* (rasa iri) di tempat kerja. Rasa iri di konteks kerja adalah emosi kompleks yang sering muncul ketika seorang individu merasa tidak senang atau terancam oleh kesuksesan atau keunggulan rekan kerjanya, rasa iri ditempat kerja juga dapat muncul akibat perbandingan sosial antara karyawan yang merasa tertinggal atau tidak mendapatkan sebuah penghargaan yang sama dengan rekan kerja lainnya, Vecchio (2000). Rasa iri juga diartikan sebagai perasaan yang tidak menyenangkan yang dirasakan oleh seseorang terhadap orang lain yang menimbulkan perasaan dirugikan, ditandai dengan rasa tidak aman, dendam, dan permusuhan dikarenakan sebuah prestasi, kelebihan, dan harta yang dimiliki orang lain bukanlah miliknya, Smith & Kim (2007). Rasa iri secara garis besar digambarkan sebagai motivasi oranglain untuk memusuhi oranglain, Crusius et al., (2020). Rasa iri juga didefinisikan sebagai perasaan yang tidak diinginkan yang timbul dari proses memandingkan diri sendiri dengan seseorang yang memiliki kelebihan lebih dari dirinya, sehingga menimbulkan keinginan untuk memiliki lebih dari apa yang dimiliki oleh oranglain, Lange et al., (2016). Rasa iri juga dianggap sebagai hasil dari perbandingan sosial antara orang yang iri dengan sasaran rasa iri. Perbandingan sosial ini terjadi ketika individu mempersepsikan dirinya lebih rendah dari oranglain, Vrabel et al., (2018). Rasa iri muncul ketika individu menginginkan kualitas dan prestasi yang lebih tinggi dari apa yang diperoleh oleh oranglain, Shu & Lazatkhan (2017).

Vecchio (2005) juga menjelaskan bahwa rasa iri dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja, peningkatan stress, dan bahkan perilaku kontraproduktif. Perbandingan sosial ini seringkali terjadi di tempat kerja, ketika karyawan secara tidak sadar membandingkan pencapaian, penghargaan, atau pengakuan yang diterima oleh rekan kerja mereka. Meskipun rasa iri ini bersifat negatif, rasa iri dapat dijadikan sebagai dorongan yang kuat untuk melakukan perbaikan diri. Rasa iri tidak selalu dapat dilihat sebagai tantangan, tapi dapat dijadikan sebagai motivasi (van de Ven et al., 2012). Rasa iri juga dapat memotivasi setiap individu untuk meningkatkan kinerja mereka sendiri sebagai respons terhadap keunggulan orang lain (Tai et al., 012). Dalam penelitian, Crusius et al., (2020) rasa iri dianggap sebagai

suatu keadaan reaksi sementara yang relatif stabil terhadap suatu perbandingan atau kecenderungan dalam mengalami berbagai situasi kehidupan.

Faktor-faktor yang dapat menimbulkan rasa iri di tempat kerja ialah kesenjangan dalam promosi dan penghargaan, perbandingan sosial yang tidak sehat, serta minimnya pengakuan atas kinerja setiap karyawan, Marrone (2013). Fenomena ini menjadi semakin kompleks dengan adanya persaingan kerja yang semakin ketat, ekspektasi kinerja yang tinggi, serta tekanan untuk mencapai target organisasi. Penelitian sebelumnya juga telah mengungkapkan bahwa rekan kerja adalah orang yang sering menimbulkan rasa iri di tempat kerja, Navarro-Carrillo et al., (2018). Terdapat sebuah penelitian yang dilakukan dengan sampel sebanyak 385 pekerja dari 25 organisasi menunjukkan bahwa rasa iri di tempat kerja dapat memberikan pengaruh yang kuat. Rasa iri di tempat kerja juga dapat merusak hubungan dalam organisasi dan mengarah pada perilaku anti-sosial, Thompson et al., (2016). Oleh karena itu, pemahaman mengenai rasa iri dan dampaknya terhadap perilaku kerja menjadi aspek yang krusial dalam kajian psikologi industri dan organisasi. Rasa iri merupakan respons emosional yang timbul ketika seseorang merasa bahwa individu lain memiliki sesuatu yang diinginkan tetapi tidak dimiliki olehnya. Dalam dunia kerja, rasa iri dapat dipicu oleh berbagai faktor seperti perbedaan gaji, promosi, pengakuan atas pencapaian kerja, dan akses terhadap sumber daya atau peluang tertentu.

Perasaan iri yang tidak terkelola dengan baik dapat menyebabkan ketegangan antar karyawan, menghambat kerja sama tim, dan bahkan menurunkan motivasi kerja secara keseluruhan. Meskipun rasa iri sering dikaitkan dengan dampak negatif seperti konflik interpersonal dan menurunnya motivasi, namun terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa rasa iri juga dapat memicu perilaku adaptif jika dikelola dengan baik, Smith & Kim (2007). Dalam beberapa kasus, rasa iri dapat mendorong individu untuk meningkatkan kemampuan diri, bekerja lebih keras, dan berusaha mencapai tujuan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana rasa iri dapat berdampak pada perilaku kerja serta strategi yang dapat digunakan untuk mengelola *envy* secara konstruktif.

Peneliti sebelumnya membedakan rasa iri menjadi dua jenis, yaitu *benign envy* atau rasa iri positif dan *malicious envy* atau rasa iri negatif. Rasa iri positif adalah bentuk rasa cemburu yang menimbulkan perasaan tidak nyaman namun dapat memotivasi seseorang untuk memperbaiki diri, Smith & Kim (2007). Rasa iri ini akan muncul ketika seorang karyawan memiliki pandangan positif pada rekan kerja yang dijadikan sebuah objek perbandingan sosial. Disisi lain, rasa iri negatif merujuk pada rasa cemburu yang disertai dengan keinginan untuk merugikan atau menjatuhkan individu lain yang dianggap lebih unggul. Rasa iri negatif juga cenderung membuat seseorang memandang rekan kerja secara negatif dan bersikap pesimis. Dalam lingkungan kerja, rasa iri negatif seringkali dikaitkan dengan sikap kontraproduktif, seperti sabotase kerja, penyebaran informasi negatif, dan penghambatan kerja sama tim. Rasa iri yang tidak terkontrol dapat berpotensi untuk menurunkan sikap atau perilaku proaktif pada karyawan.

Penelitian sebelumnya juga telah banyak membahas rasa iri dalam konteks organisasi, tetapi masih terdapat kesenjangan dalam memahami bagaimana rasa iri mempengaruhi perilaku proaktif pada karyawan. Dalam pengamatan Grant dan Arnold perilaku proaktif merupakan cara berperilaku yang dapat diterapkan pada segala bentuk perilaku yang telah menegosiasikan bagaimana konstruksi tersebut sesuai dengan domain kinerja ditempat kerja yang lebih luas, Parker & Bindl (2017). Perilaku Proaktif juga didefinisikan sebagai salah satu keterampilan yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat antar organisasi. Individu dengan perilaku proaktif secara sukarela akan melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal (Saifullah et al., 2019). Perilaku proaktif ini

sangat penting, karena dapat meningkatkan inovasi, efisiensi, serta daya saing organisasi. Karyawan yang memiliki perilaku proaktif cenderung lebih mampu menghadapi sebuah tantangan, beradaptasi terhadap perubahan, serta memberikan sebuah kontribusi terhadap pengembangan organisasi (Parker et al., 2019). Presbitero (2015) juga mendefinisikan perilaku proaktif sebagai kecenderungan individu dalam mengambil inisiatif untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Karyawan proaktif tidak hanya mampu bekerja secara optimal, tetapi harus memiliki tujuan yang jelas dalam bekerja dan dapat beradaptasi terhadap lingkungan kerja dengan baik, Windiarsih & Etikariena (2017). Parker et al., (2010) berpendapat bahwa perilaku proaktif merupakan upaya yang diprakarsai oleh individu untuk menghasilkan perubahan yang berorientasi untuk masa depan sebuah perusahaan dan dapat dilihat menjadi suatu perilaku positif dalam pekerjaan, namun sering melibatkan tindakan dalam mempertanyakan arah dan menantang praktik yang telah diterima, perilaku yang dilakukan oleh karyawan terkadang tidak diterima dengan baik oleh atasan atau rekan kerja bahkan dianggap sebagai perilaku yang negatif (Grant & Ashford, 2008; Strauss & Parker, 2018). Beberapa para ahli juga mendefinisikan perilaku proaktif sebagai inisiatif individu dalam mengidentifikasi dan mengejar peluang, serta menghadapi tantangan secara aktif dan beberapa peneliti lain mengatakan bahwa perilaku proaktif dilihat sebagai bentuk kepribadian seseorang (Junker et al., 2022; Pradana et al., 2022; Strauss & Parker, 2018; Wu et al., 2013; Zahoor, 2020).

Ciri-ciri perilaku proaktif adalah dapat mencari dan memanfaatkan peluang yang baru, bertindak lebih awal untuk mencegah sebuah masalah, dan mengambil sikap inisiatif untuk meningkatkan efektivitas kerja, Crant (2000). Serta, faktor-faktor yang dapat memicu terjadinya perilaku proaktif adalah lingkungan kerja yang mendukung, kepemimpinan yang mendorong kemandirian, motivasi intrinsik karyawan (Parker et al., 2010). Namun, jika karyawan merasa iri mereka cenderung tidak menunjukkan sikap proaktifnya karena perasaan rendah diri atau kecenderungan untuk menghambat kesuksesan orang lain, Marrone (2013). Maka dari itu, mendorong perilaku proaktif di tempat kerja bukanlah hal yang sederhana, karena hal ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk faktor emosional seperti rasa iri serta gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi.

Perilaku proaktif menjadi hal yang penting untuk diteliti karena Perilaku proaktif merupakan fondasi penting dalam dunia kerja modern yang dinamis dan kompleks. Individu yang menunjukkan proaktivitas tidak sekadar merespons tantangan, tetapi secara aktif menciptakan perubahan untuk membentuk masa depan yang lebih baik. Mereka mengambil inisiatif, berorientasi pada masa depan, serta mampu mendeteksi peluang dan mengimplementasikan perbaikan yang bermanfaat, baik bagi pengembangan diri maupun organisasi. Dalam konteks organisasi, proaktivitas mendukung peningkatan kinerja, inovasi, dan ketahanan terhadap perubahan. Tidak hanya memperkuat pencapaian karir secara individual, perilaku proaktif juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan kolaboratif. Lebih jauh, kemampuan individu untuk secara mandiri menetapkan tujuan, mengembangkan keterampilan, dan mengambil tindakan yang relevan, mencerminkan peran sentral proaktivitas dalam membangun keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi jangka panjang, Parker & Bindl (2017).

Perilaku kerja proaktif karyawan dicerminkan dari kuatnya inisiatif karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan cara yang lebih efisien serta mengoptimalkan sumber daya perusahaan yang diperlukan. Hal ini telah dibuktikan oleh, Caesens (2016) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa karyawan yang berpersepsi ketika organisasi menghargai kontribusi dan peduli akan kesejahteraan karyawan, mereka akan cenderung bersikap proaktif. Wu & Parker (2017) juga menyatakan Karyawan akan menunjukkan sikap

proaktif sebagai timbal balik atas dukungan perusahaan yang dirasakannya. Karyawan yang memiliki perilaku proaktif cenderung lebih mengenalkan dan menerapkan ide-ide baru dalam peran mereka yang akhirnya akan memberikan sebuah keuntungan bagi individu, kelompok, maupun organisasi, Lukoto & Chan (2017). Individu yang memiliki sikap proaktif juga lebih *resilien* dalam menghadapi sebuah tantangan dan lebih cepat beradaptasi dengan perubahan organisasi, Bindl & Parker (2010). Penelitian (Fatima et al., 2023) menunjukkan bahwa individu yang memiliki sikap proaktif akan selalu mencari cara baru untuk menyelesaikan tugas atau meningkatkan proses, produk atau layanan. Sedangkan dalam konteks organisasi, perilaku proaktif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, memperbaiki dinamika tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan kompetitif (W. Yudiantmaja, et., 2021). Menurut Grant & Ashford (2008) perilaku proaktif berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi kerja, inovasi dan daya saing perusahaan. Maka dari itu, perilaku proaktif sangat penting untuk keberlanjutan sebuah organisasi, terutama dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Karyawan yang memiliki sikap proaktif dapat berperan dalam meningkatkan inovasi, efisiensi serta daya saing perusahaan karena mereka cenderung mencari sebuah solusi yang kreatif, memiliki sikap inisiatif dan cepat beradaptasi pada perubahan (Parker et al., 2019).

Dalam penelitian ini kepemimpinan yang memberdayakan (*empowerment leadership*) berpotensi untuk memoderasi hubungan antara rasa iri dan perilaku proaktif. Pemimpin yang memberdayakan berfokus pada pemberian otonomi, dukungan, dan dorongan kepada karyawan untuk meningkatkan kepercayaan diri dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, Arnold et al., (2000). Gaya kepemimpinan ini dapat membangun lingkungan kerja yang inklusif dan supportif, sehingga karyawan yang merasa iri dapat diarahkan dalam mengelola rasa iri mereka secara positif dan produktif. Dalam penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan rasa memiliki pada setiap karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang akhirnya akan mendorong perilaku proaktif, Amundsen & Martinsen (2014). Pemimpin dengan gaya ini cenderung mendorong karyawannya untuk berperan aktif dalam proses kerja, serta memberikan karyawan kepercayaan dan tanggung jawab yang lebih besar (Liu et al., 2003). Hal ini akan membuat rasa percaya diri karyawan meningkat, selain itu hal ini dapat meningkatkan kinerja dan inovasi dalam tim. Gaya kepemimpinan ini juga mampu meningkatkan keterlibatan, kreativitas, dan kinerja karyawan, serta mendorong terciptanya budaya kerja yang kolaboratif, Marrone (2013). Dalam pemberdayaan kepemimpinan ini karyawan tidak hanya diberi tanggung jawab lebih, tetapi diberi kepercayaan untuk mengambil keputusan yang signifikan bagi pekerja mereka. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan rasa memiliki serta komitmen terhadap organisasi yang mereka jalankan. Dimensi utama dalam gaya kepemimpinan ini adalah dukungan otonomi, pimpinan akan memberikan pengaruh kepada bawahan dengan mendelegasikan wewenang, mengkoordinasikan tugas, memberikan informasi, menginspirasi, memberikan dukungan untuk mencapai suatu tujuan, dan mendorong sikap inisiatif karyawan dan berfokus terhadap tujuan. Yang kedua adalah Dukungan pengembangan, pimpinan akan mempengaruhi bawahan dengan menjadi panutan dan membimbing karyawan secara aktif, membantu mereka dalam mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk bekerja secara mandiri dan efektif, Amundsen & Martinsen (2014). Maka dari itu, kemungkinan besar pemimpin yang memberdayakan memiliki potensi yang tinggi untuk menjadi faktor dalam mengurangi dampak negatif dari rasa iri serta dapat meningkatkan proaktivitas karyawan ditempat kerja. Namun, masih terdapat kesenjangan dalam kajian mengenai bagaimana bentuk-bentuk rasa iri yang berbeda (*benign* dan *malicious*) secara spesifik memengaruhi perilaku proaktif karyawan. Selain itu, belum

banyak penelitian yang mengeksplorasi peran gaya kepemimpinan memberdayakan (*empowering leadership*) sebagai variabel yang dapat memoderasi hubungan antara iri hati dan perilaku proaktif, khususnya dalam konteks budaya kerja di Indonesia. Penelitian tentang perilaku proaktif banyak berfokus pada faktor internal dan lingkungan kerja seperti kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan, Devi (2023). Dea Farahdiba & Faisol Rizal (2023) menyoroti pentingnya kepemimpinan dalam mendorong proaktivitas karyawan, namun tidak mengintegrasikan aspek emosional seperti rasa iri. Sementara itu, beberapa studi membahas *envy* dalam konteks organisasi, tetapi belum mengaitkannya secara eksplisit dengan perilaku proaktif maupun moderasi oleh kepemimpinan. Hal ini menunjukkan perlunya pendekatan yang menggabungkan dinamika emosional dan gaya kepemimpinan untuk memahami perilaku kerja yang kompleks.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah terdapat pengaruh dari rasa iri ditempat kerja terhadap perilaku proaktif, serta melihat peran dari pemimpin pemberdaya yang menjadi mediator dalam hubungan tersebut. Penelitian ini membawa suatu kebaruan karena mengintegrasikan konsep *benign envy* dan *malicious envy* sebagai prediktor perilaku proaktif karyawan. Belum banyak studi yang meneliti dinamika psikologis ini secara menyeluruh, khususnya pada sektor perhotelan di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam memahami bagaimana emosi negatif seperti iri hati dapat dikelola secara konstruktif melalui pendekatan kepemimpinan yang mendukung otonomi dan keterlibatan karyawan sehingga efektif dalam meningkatkan produktivitas dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian penjelasan (*explanatory research*) untuk menguji pengaruh rasa iri terhadap perilaku proaktif ditempat kerja, serta untuk mengetahui peran pemimpin yang memberdayakan sebagai variabel moderator. Tujuan dari desain penelitian ini adalah untuk menguraikan hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti. Sampel terdiri dari 205 responden yang bekerja di sektor perhotelan dipilih dengan teknik *purposive sampling*, dengan kriteria berusia 17 tahun-59 tahun dan masa kerja minimal 6 bulan.

Data dikumpulkan melalui survei menggunakan kuesioner terstruktur, menggunakan skala *Benign and Malicious Scale* yang terdiri dari 10 item pertanyaan, skala ini dikembangkan oleh Lange & Crusius (2015) dan diadaptasi oleh Ardi (2017). *Proactive Behavior Scale* dengan 18 item pertanyaan, skala ini dikembangkan oleh (Kanten & Alparslan, n.d.) dan *Empowerment Leadership Scale* dengan 24 item pertanyaan, yang dikembangkan oleh Amundsen & Martinsen (2014). Semua skala menggunakan model Likert dengan penilaian responden 1 (Sangat Amat Tidak Setuju)-6 (Sangat Amat Setuju) untuk skala *Benign and Malicious Envy*, dan 1 (Sangat Tidak Setuju)-5 (Sangat Setuju) untuk skala Perilaku Proaktif dan *Empowerment Leadership*.

Penelitian ini melalui beberapa tahap utama yaitu, tahap persiapan, pengumpulan data, dan analisis data. Pada tahap persiapan, peneliti merancang dan memindahkan item kuesioner kedalam *g-form*. Selanjutnya pada tahap pengumpulan data, yaitu data dikumpulkan dengan kuesioner dan menggunakan skala Likert untuk mengukur variabel *benign envy*, *malicious envy*, perilaku proaktif dan pemimpin pemberdaya. Setelah kuesioner sudah divalidasi, kuesioner langsung didistribusikan kepada responden yang memenuhi kriteria sampel. Proses penumpulan data ini dilakukan selama kurang lebih empat minggu. Instrumen penelitian telah diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan keandalan dan kesesuaian pengukuran. Tahap terakhir adalah menganalisis data, yang dianalisis menggunakan teknik regresi moderasi

(*Moderated Regression Analysis* atau MRA), teknik ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung antara variabel independen (*Envy*) terhadap perilaku proaktif serta peran pemimpin yang memberdayakan sebagai variabel moderator. Dalam analisis data ini dibantu dengan perangkat lunak *JASP* 0.18.3 untuk menguji hubungan antar variabel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dengan responden sebanyak 205 orang adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Realibilitas

Estimate	McDonald's $\omega$	Cronbach's $\alpha$
Point estimate	0.953	0.945
95% CI lower bound	0.944	0.935
95% CI upper bound	0.962	0.954

Pada Tabel 1. Reliabilitas dapat dilihat nilai *Cronbach's a* > 0,7 untuk semua variabel. Hal ini dapat dikatakan bahwa semua item yang digunakan pada variabel tersebut memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 2. Model Summary

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	RMSE
H <sub>0</sub>	0.000	0.000	0.000	10.004
H <sub>1</sub>	0.847	0.718	0.711	5.379

Pada Tabel 2. Model Summary diatas, didapatkan nilai R sebesar 0,847 antara variabel independen dengan variabel dependen yang artinya nilai korelasi antara variabel sangat kuat. Nilai R Square yang didapatkan sebesar 0,718. Artinya Rasa iri serta pemimpin yang memberdayakan mempengaruhi perilaku proaktif sebesar 71,8 % dan sisanya 28,2% dipengaruhi oleh variabel lain seperti motivasi instrinsik, kerjasama tim, dan solidaritas tim.

Tabel 3. ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
H <sub>1</sub>	Regression	14658.764	5	2931.753	101.342	< .001
	Residual	5756.914	199	28.929		
	Total	20415.678	204			

Dapat dilihat pada Tabel 3. ANOVA nilai F-statistic yang dihasilkan sebesar 101,342 dengan nilai p - value < 0,001. Dapat diartikan bahwa model secara keseluruhan signifikan. Artinya, variabel *envy* memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap perilaku proaktif.

Tabel 4 Coefficient

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	T	p
H <sub>0</sub>	(Intercept)	83.824	0.699		119.972	< .001
H <sub>1</sub>	(Intercept)	-76.577	35.579		-2.152	0.033
	Benign Envy	4.717	1.085	1.483	4.348	< .001
	Malicious Envy	0.234	0.786	0.117	0.297	0.767
	Empowerment Leadership	1.266	0.350	1.870	3.612	< .001
	Benign Envy* Empowerment Leadership	-0.035	0.011	-2.267	-3.277	0.001
	Malicious Envy* Empowerment Leadership	-0.004	0.007	-0.193	-0.568	0.571
	Empowerment Leadership					

Pada Tabel 4. Coefficient menunjukkan bahwa nilai koefisien pada benign envy (rasa iri positif) sebesar 4.717 dengan nilai p < 0,001, artinya jika tingkat rasa iri positif meningkat

maka proaktivitas juga meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa rasa iri yang bersifat positif akan mendorong peningkatan perilaku proaktif. Sebaliknya, pada *malicious envy* (rasa iri negatif) memiliki nilai koefisien sebesar 0,234 dan nilai  $p > 0,767$ , yang berarti jika tingkat rasa iri negatif meningkat maka perilaku proaktif akan menurun. Hal ini menunjukkan bahwa rasa iri yang bersifat merugikan, akan cenderung menghambat sikap proaktivitas. Sedangkan untuk variabel pemimpin yang memberdayakan memiliki nilai koefisien sebesar 1,266 dengan nilai  $p < 0,001$  yang artinya pemimpin yang memberdayakan mempunyai pengaruh signifikan terhadap perilaku proaktif.

Selanjutnya pada interaksi variabel antara rasa iri positif dan pemimpin yang memberdayakan memiliki nilai koefisien sebesar -0.035 dengan  $p < 0,001$ , artinya efek positif dari rasa iri positif terhadap proaktivitas sedikit melemah ketika pemimpin yang memberdayakan meningkat. Dan yang terakhir, interaksi variabel antara rasa iri negatif dan pemimpin yang memberdayakan memiliki nilai koefisien -0,004 dan nilai  $p > 0,571$ , hal ini dapat diartikan bahwa pemimpin yang memberdayakan dapat mengurangi dampak negatif dari rasa iri negatif terhadap perilaku proaktif.

Dari hasil data tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang memberdayakan berperan sebagai moderator dalam hubungan antara rasa iri dan proaktif, namun pengaruhnya tidak terlalu besar dan dengan arah moderasi yang berbeda. Pada rasa iri positif, efek positif terhadap proaktif akan sedikit berkurang dengan meningkatnya pemimpin yang memberdayakan. Sedangkan pada rasa iri negatif, efek negatif terhadap proaktif akan melemah dengan meningkatnya pemimpin yang memberdayakan.

Tabel 5. Indirect Effect

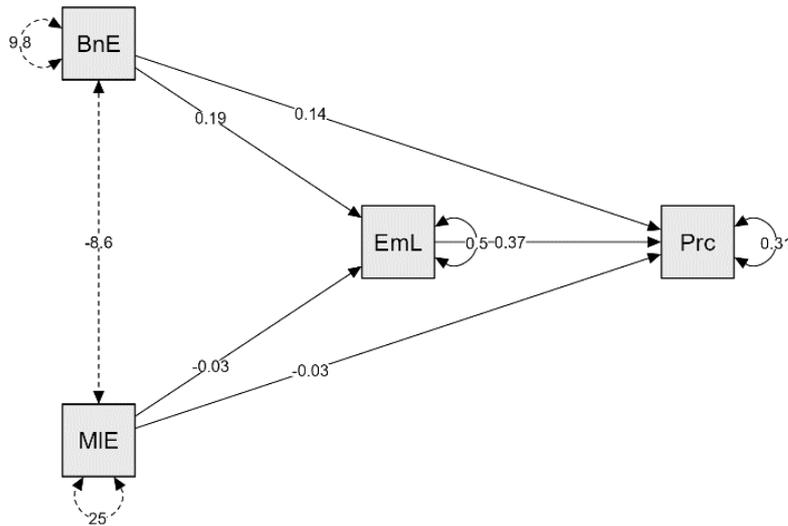
								95% Confidence Interval		
								Lower	Upper	
				Estimate	Std. Error	z-value	p			
Benign Envy	→	Empowerment Leadership	→	Proactive	0.071	0.013	5.621	< .001	0.046	0.095
Malicious Envy	→	Empowerment Leadership	→	Proactive	-0.012	0.005	-2.613	0.009	-0.022	-0.003

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai estimate yang didapatkan dari variabel *Benign envy* terhadap perilaku proaktif dengan variabel pemimpin yang memberdayakan sebagai mediator adalah 0,071 dengan nilai  $p < 0,001$  dapat diartikan bahwa *benign envy* berpengaruh secara signifikan dan pemimpin yang memberdayakan meningkatkan pengaruh *benign envy* terhadap perilaku proaktif. Sedangkan pada *Malicious envy* didapatkan nilai estimate sebesar -0.012 dengan nilai  $p > 0,009$ . Yang artinya *malicious envy* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku proaktif dan pemimpin yang memberdayakan menurunkan dampak negatif dari *malicious envy* terhadap perilaku proaktif.

Tabel 6. Path Coefficients

								95% Confidence Interval	
								Lower	Upper
				Estimate	Std. Error	z-value	p		
Empowerment Leadership	→	Proactive		0.370	0.055	6.753	< .001	0.263	0.477
Benign Envy	→	Proactive		0.142	0.018	7.826	< .001	0.106	0.177
Malicious Envy	→	Proactive		-0.026	0.009	-2.736	0.006	-0.044	-0.007
Benign Envy	→	Empowerment Leadership		0.191	0.019	10.140	< .001	0.154	0.228
Malicious Envy	→	Empowerment Leadership		-0.033	0.012	-2.834	0.005	-0.057	-0.010

Gambar 1. *Path Plot*



### Pembahasan

Penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap rasa iri ditempat kerja yang dibagi menjadi rasa iri positif dan rasa iri negatif namun memiliki pengaruh yang berbeda terhadap perilaku proaktif karyawan. Dari hasil data yang didapatkan rasa iri positif mempunyai pengaruh positif yang sangat signifikan terhadap perilaku proaktif dengan nilai koefisien 4,717 dan nilai .sig < 0,001. Hal ini diartikan bahwa rasa iri konstruktif mampu memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja. Rasa iri konstruktif ini, bukan hanya mendorong individu untuk memperbaiki diri, tetapi juga mendorong setiap individu dalam berinovasi dan mencari cara untuk memajukan keterampilan serta kreativitas. Dalam banyak konteks pekerjaan, khususnya dalam sektor *hospitality* yang penuh dengan persaingan, rasa iri ini bisa menjadi pendorong penting untuk karyawan mengembangkan diri. Rasa iri positif mendorong individu untuk mengejar standar yang lebih tinggi, mencari solusi baru, dan melakukan perubahan untuk memenuhi harapan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, pemberian ruang bagi karyawan untuk mengalami dan mengelola rasa iri positif dengan baik dapat menjadi sumber motivasi yang sangat berharga bagi organisasi. Sebaliknya, pada rasa iri negatif yang lebih destruktif menunjukkan bahwa rasa iri yang mengarah pada kecemburuan dan ketidakpuasan dapat menghambat perilaku proaktif tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku proaktif secara langsung, karena memiliki nilai koefisien sebesar 0,234 dengan nilai .sig > 0,767, yang artinya rasa iri negatif kurang efektif dalam mendorong karyawan untuk bertindak lebih proaktif di tempat kerja. Rasa iri yang merusak ini, sering disertai dengan kebencian terhadap keberhasilan orang lain, dapat memperburuk suasana hati dan merusak motivasi individu, sehingga membuat mereka kurang terdorong untuk bekerja lebih keras atau menunjukkan perilaku yang dapat meningkatkan kinerja.

Peran pemimpin yang memberdayakan dalam penelitian ini sangat penting untuk memahami bagaimana lingkungan kerja yang didukung oleh kepemimpinan yang memberdayakan dapat mengubah dampak dari rasa iri terhadap perilaku proaktif. Dari hasil data diatas nilai koefisien dari pemimpin yang memberdayakan sebesar 1,266 dan nilai .sig < 0,001. hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang memberdayakan memiliki pengaruh yang sangat signifikan dan mampu mendorong karyawan untuk lebih proaktif. pemimpin yang

memberdayakan bukan hanya dapat memperkuat pengaruh positif dari rasa iri positif, tetapi juga mampu mengurangi dampak negatif dari rasa iri negatif. Melalui pemberian otonomi dan pemberdayaan dalam pengambilan keputusan, pemimpin yang memberdayakan dapat menciptakan lingkungan yang memfasilitasi karyawan untuk memanfaatkan rasa iri konstruktif mereka menjadi dorongan untuk berinovasi dan meningkatkan kualitas kinerja. Selain itu, dengan memberikan karyawan lebih banyak kontrol atas pekerjaan mereka dan memberdayakan mereka dalam membuat keputusan penting, pemimpin yang memberdayakan meningkatkan rasa tanggung jawab dan kepuasan kerja mereka. Tidak hanya itu, pemimpin yang memberdayakan juga berfungsi sebagai pengatur intensitas dalam menangani rasa iri negatif yang dapat memicu ketegangan dan persaingan yang merusak. Ketika pemimpin memberikan dukungan dan mengurangi ekspektasi yang berlebihan, serta menciptakan iklim yang lebih kolaboratif, dampak negatif dari rasa iri negatif dapat diminimalisir. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa pemimpin yang memberdayakan memiliki kemampuan untuk mereduksi efek destruktif dari rasa iri negatif meskipun pengaruh yang diberikan sangat kecil, namun hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang memberdayakan mampu mengurangi efek destruktif dari rasa iri negatif.

Keterkaitan antara rasa iri positif dan pemimpin yang memberdayakan juga memiliki implikasi praktis yang signifikan. Dalam konteks organisasi, pemimpin dapat memanfaatkan rasa iri yang bersifat positif untuk mendorong karyawan mencari peluang dalam pengembangan diri, dan memperbaiki kinerja mereka. Ketika pemimpin yang memberdayakan mampu menciptakan lingkungan yang mendukung, dan karyawan merasa dihargai, memiliki otonomi dan mampu mengambil keputusan yang penting, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk bertumbuh dan berkembang, serta dapat mengubah rasa iri menjadi energi yang bermanfaat bagi kemajuan organisasi. Hal ini tidak hanya meningkatkan perilaku proaktif namun dapat mendorong rasa tanggungjawab dan kepuasan kerja yang akhirnya akan berdampak pada kualitas pelayanan pelanggan. Individu yang merasa terdorong dengan adanya rasa iri positif, biasanya mereka akan melakukan pengembangan diri atau memperbaiki kinerja mereka dengan cara meningkatkan keterampilan setiap individu melihat rekan kerja yang lebih unggul dengan memberikan pelayanan yang lebih baik atau mencari solusi yang inovatif untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, peran kepemimpinan pemberdayaan di sektor *hospitality* dalam membentuk lingkungan kerja yang positif sangat penting untuk memaksimalkan potensi proaktif yang dimiliki oleh karyawan. Pemimpin yang memberdayakan juga dapat mengurangi dampak negatif dari rasa iri negatif, yang relevan pada sektor ini, karena seringkali penuh dengan tekanan, persaingan antar individu, dan ekspektasi tinggi dari pelanggan. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat, rasa iri destruktif dapat diminimalisir sehingga menciptakan sebuah hubungan kerja yang lebih harmonis dan kolaboratif karena pemimpin yang baik tidak hanya memberi arahan, tetapi juga memberi ruang bagi karyawan untuk berkembang dan bertindak sesuai dengan potensi mereka.

Penelitian ini selaras dengan van de Ven et al., (2012) mengatakan bahwa rasa iri positif merupakan motivasi yang dapat meningkatkan sebuah performa dalam setiap individu. Penelitian ini juga sejalan dengan konsep pemimpin yang memberdayakan (Arnold et al., 2000) yang mengatakan bahwa pemimpin yang mendukung karyawan dalam mengambil sebuah keputusan dan bertanggung jawab atas tugas mereka dapat mendorong perilaku proaktif. Berbeda dengan studi Schaubroeck & Lam (2004) yang lebih menekankan efek langsung dari gaya kepemimpinan terhadap perilaku proaktif. Hal ini menunjukkan interaksi unik antara rasa iri dan pemimpin yang memberdayakan, karena pemimpin yang memberdayakan tidak hanya memaksimalkan dampak positif dari rasa iri positif tapi dapat memaksimalkan dampak negatif dari rasa iri negatif.

## SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rasa iri positif berpengaruh signifikan terhadap perilaku proaktif, menunjukkan bahwa rasa iri yang konstruktif dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja dan berinovasi. Sebaliknya, rasa iri negatif tidak berpengaruh signifikan, artinya rasa iri yang merugikan tidak mendorong perilaku proaktif. Pemimpin yang memberdayakan terbukti berperan penting dalam memperkuat pengaruh rasa iri positif terhadap perilaku proaktif, meskipun efeknya sedikit melemah saat tingkat pemimpin yang memberdayakan tinggi, dan juga membantu meredam dampak negatif rasa iri negatif. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan emosi di tempat kerja melalui gaya kepemimpinan yang memberdayakan, terutama dalam sektor *hospitality* yang menuntut interaksi manusia dan pelayanan proaktif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269.
- 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, Vol 2: Selecting and Developing Members for the Organization.*, July 2010, 567–598. <https://doi.org/10.1037/12170-019>
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Crusius, J., Gonzalez, M. F., Lange, J., & Cohen-Charash, Y. (2020). Envy: An adversarial review and comparison of two competing views. *Emotion Review*, 12(1), 3–21. <https://doi.org/10.1177/1754073919873131>
- Dea Farahdiba, & Faisol Rizal. (2023). Peran gaya kepemimpinan dalam mendorong karyawan proaktif dalam kepuasan karir. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 1(1), 75–87. <https://doi.org/10.20961/meister.v1i1.436>
- Devi, D. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku proaktif dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi. 2(2), 148–159.
- Fatima, A. do C., Mukhlis, I., & Zagladi, A. N. (2023). Perilaku kerja proaktif dalam pengembangan UMKM. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 23(3), 3544. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v23i3.4606>
- 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>
- Junker, T. L., Bakker, A. B., Gorgievski, M. J., & Derks, D. (2022). Agile work practices and employee proactivity: A multilevel study. *Human Relations*, 75(12), 2189–2217. <https://doi.org/10.1177/00187267211030101>
- Lange, J., & Crusius, J. (2015). The benign and malicious envy scale (BeMaS). *Personality & Social Psychology Bulletin*, 41(2), 284–294.
- Lange, J., Crusius, J., & Hagemeyer, B. (2016). The evil queen’s dilemma: Linking narcissistic admiration and rivalry to benign and malicious envy. *European Journal of Personality*, 30(2), 168–188. <https://doi.org/10.1002/per.2047>

- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims, H. P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13(1), 127–152. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00102-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00102-X)
- Lukoto, K., & Chan, K. Y. (2017). The perception of innovative organisational culture and its influence on employee innovative work behaviour. *PICMET 2016 - Portland International Conference on Management of Engineering and Technology: Technology Management For Social Innovation, Proceedings, September 2016*, 972–977. <https://doi.org/10.1109/PICMET.2016.7806707>
- Marrone, P. (2013). Chambers, RT. *Etica e Politica*, 15(1), 583–605. <https://doi.org/10.1093/acprof>
- Navarro-Carrillo, G., Beltrán-Morillas, A. M., Valor-Segura, I., & Expósito, F. (2018). The pernicious effects of malicious versus benign envy: perceived injustice, emotional hostility and counterproductive behaviors in the workplace. *Spanish Journal of Psychology*, 21(March 2021). <https://doi.org/10.1017/sjp.2018.49>
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J. (2019). When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 221–248. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015302>
- Pradana, B. P., Chotidjah, S., & Wyandini, D. Z. (2022). Pengaruh kepribadian proaktif terhadap adaptabilitas karir pada karyawan di kota Bandung. *Jurnal Psikologi Insight*, 6(2), 85–92. <https://doi.org/10.17509/insight.v6i2.64737>
- Presbitero, A. (2015). Proactivity in career development of employees: The roles of proactive personality and cognitive complexity. *Career Development International*, 20(5), 525–538. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2015-0043>
- Saifullah, M. A., Tarigan, M., & Nurendah, G. (2019). Bagaimana kepribadian dan pemberdayaan psikologis meningkatkan perilaku proaktif karyawan start-up? *Jurnal Psikologi Insight*, 3(1), 46–62. <https://doi.org/10.17509/insight.v3i1.22251>
- Schaubroeck, J., & Lam, S. S. K. (2004). Comparing lots before and after: Promotion rejectees' invidious reactions to promotees. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(1), 33–47. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.01.001>
- Shu, C. Y., & Lazatkhan, J. (2017). El efecto del intercambio líder-subordinado en la envidia del empleado y el comportamiento en el trabajo: la autoestima y el neuroticismo como moderadores. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33(1), 69–81. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.12.002>
- Smith, R. H., & Kim, S. H. (2007). Comprehending envy. *Psychological Bulletin*, 133(1), 46–64. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.1.46>
- Strauss, K., & Parker, S. K. (2018). Intervening to enhance proactivity in organizations: improving the present or changing the future. *Journal of Management*, 44(3), 1250–1278. <https://doi.org/10.1177/0149206315602531>
- Tai, K., Narayanan, J., & McAllister, D. J. (2012). Envy as pain: Rethinking the nature of envy and its implications for employees and organizations. *Academy of Management Review*, 37(1), 107–129. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0484>

- Thompson, G., Glasø, L., & Martinsen, Ø. (2016). Antecedents and consequences of envy. *Journal of Social Psychology, 156*(2), 139–153. <https://doi.org/10.1080/00224545.2015.1047439>
- Van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2012). Appraisal patterns of envy and related emotions. *Motivation and Emotion, 36*(2), 195–204. <https://doi.org/10.1007/s11031-011-9235-8>
- Vecchio, R. P. (2000). Negative emotion in the workplace: Employee jealousy and envy. *International Journal of Stress Management, 7*(3), 161–179. <https://doi.org/10.1023/A:1009592430712>
- Vecchio, R. P. (2005). Explorations in employee envy: Feeling envious and feeling envied. *Cognition and Emotion, 19*(1), 69–81. <https://doi.org/10.1080/02699930441000148>
- Vrabel, J. K., Zeigler-Hill, V., & Southard, A. C. (2018). Self-esteem and envy: Is state self-esteem instability associated with the benign and malicious forms of envy? *Personality and Individual Differences, 123* (November 2017), 100–104. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.11.001>
- W. Yudiantmaja, et., al. (2021). The journal of behavioral science (TJBS). *The Journal of Behavioral Science, 16*(1), 85–100.
- Windiarso, R., & Etikariena, A. (2017). The relationship between proactive personality and innovative work behavior in BUMN X. *Jurnal Psikogenesis, 5*(2), 123–134. <http://academicjournal.yarsi.ac.id/index.php/>
- Wu, C. H., Parker, S. K., & Bindl, U. K. (2013). Who is proactive and why? Unpacking individual differences in employee proactivity. In *Advances in Positive Organizational Psychology* (Vol. 1, Issue 2013). [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001014](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001014)
- Zahoor, A. (2020). Employee proactivity, work engagement, job resources and service recovery performance: a study of structural linkages. *Journal of Contemporary Marketing Science, 3*(2), 153–168. <https://doi.org/10.1108/jcmars-02-2019-0016>