

**HUBUNGAN PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DENGAN *JOB CRAFTING***

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya untuk  
Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Menyelesaikan Program Strata  
Satu (S1) Psikologi (S.Psi)



Mohamad Aditya Wirabudi Kusumah  
J71215125

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI  
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN KESEHATAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
SURABAYA  
2019**



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax. 031-8413300 E-mail: perpus@uinsby.ac.id

---

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Mohamad Aditya Wirabudi Kusumah  
NIM : J71215125  
Fakultas/Jurusan : Psikologi dan Kesehatan/ Psikologi  
E-mail : adityawrbd@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi  Tesis  Disertasi  Lain-lain(.....)

Yang berjudul:

**HUBUNGAN PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DENGAN *JOB CRAFTING***

Beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikan, dan menampilkan/mempublikasikan di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan/atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 05 Agustus 2019

Penulis

Mohamad Aditya Wirabudi Kusumah



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax. 031-8413300 E-mail: perpus@uinsby.ac.id

---

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Mohamad Aditya Wirabudi Kusumah  
NIM : J71215125  
Fakultas/Jurusan : Psikologi dan Kesehatan/ Psikologi  
E-mail : adityawrbd@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi  Tesis  Disertasi  Lain-lain(.....)

Yang berjudul:

**HUBUNGAN PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DENGAN *JOB CRAFTING***

Beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikan, dan menampilkan/mempublikasikan di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan/atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 05 Agustus 2019

Penulis

Mohamad Aditya Wirabudi Kusumah

## INTISARI

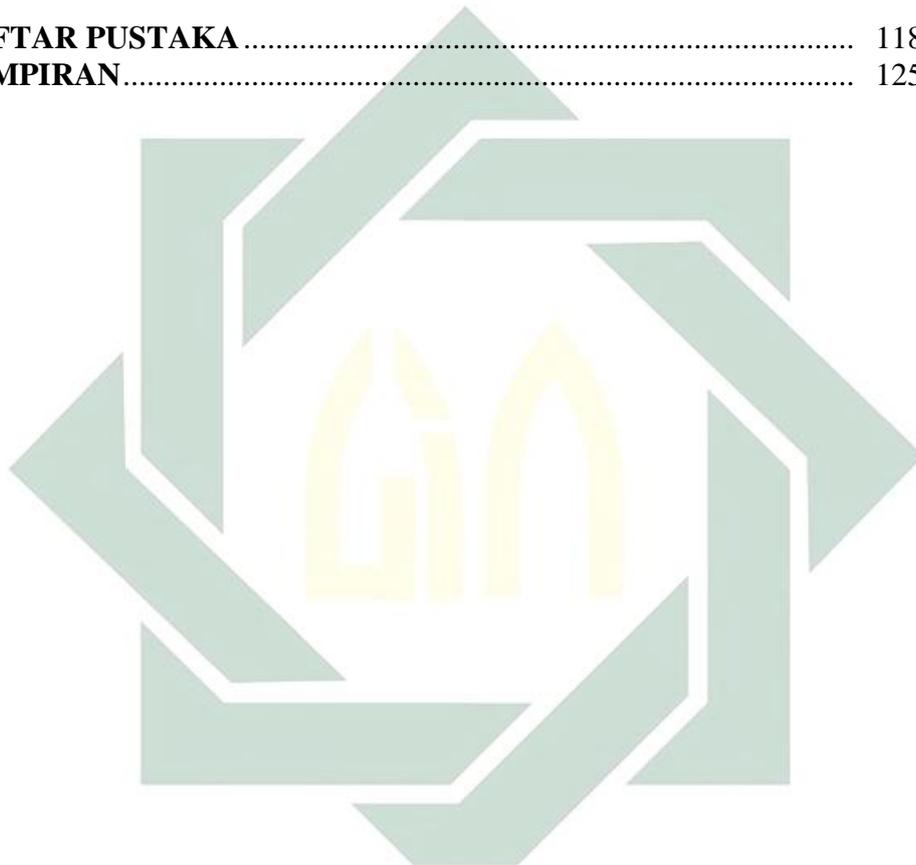
Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif berjenis korelatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan *job crafting*. Subyek dalam penelitian ini berjumlah 37 *salesman* yang telah bekerja lebih dari 1 tahun di Telkomsel *Branch* Surabaya Selatan, dan sampelnya ditentukan dengan cara *purposive sampling*. Persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan *job crafting* responden diukur menggunakan skala persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan *job crafting* dalam bentuk kuesioner. Skala persepsi gaya kepemimpinan transformasional merupakan hasil pengembangan yang dilakukan oleh penelitian sebelumnya yang dilaksanakan oleh Sampeliling (2007) dengan reliabilitas 0.970 dan Yuwono (2017) dengan reliabilitas 0.961 yang telah mengadaptasi dari Bass dan Avolio (1994). Sedangkan skala *job crafting* merupakan hasil pengembangan skala penelitian yang dilakukan oleh Andini (2016) dengan nilai reliabilitas 0.775 dan Yuwono (2017) dengan reliabilitas 0.861 yang telah mengadaptasi dari skala *Job Crafting Scale (JCS)* oleh Tims, Bakker, dan Derks (2012). Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan selaras antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan *job crafting*.

Kata kunci : persepsi gaya kepemimpinan transformasional, *job crafting*, *salesman*





<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>77</b>
A. Hasil Penelitian .....	77
1. Persiapan dan Pelaksanaan Penelitian.....	77
2. Deskripsi Hasil Penelitian .....	80
B. Pengujian Hipotesis.....	101
C. Pembahasan.....	105
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>115</b>
A. Kesimpulan.....	115
B. Saran.....	115
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>118</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>125</b>





berdaya saing (Putra, 2017). Terdapat 25 perusahaan dari berbagai sektor bisnis yang terpilih sebagai perusahaan yang memiliki tingkat inovasi dan kreativitas tinggi di Indonesia versi majalah SWA 2017 antara lain, PT. Kereta Api Indonesia, PT. Prodia Indonesia, PT. Astra Daihatsu, PT. Hartono Istana Teknologi (Polytron), PT. Telekomunikasi Indonesia, TBK (Indihome), PT. Pertamina Lubricants, PT. PP Properti TBK, PT D&V Internasional Makmur Gemilang (DV Medika), Erha Clinic, ANTV, Polygon, Quantum, BPR Lestari, Coco Group, PT Radana Bhaskara Finance TBK, RS Bunda Group, PT Gamatecho Indonesia, PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional TBK, PT. Sababay Indonesia, PT Net Mediatama Televisi, dan masih ada lagi yang lainnya (Majalah SWA Edisi XXXIII, 2017). Terpilihnya 25 perusahaan sebagai perusahaan yang kreatif dan inovatif ini tidak akan terpilih tanpa adanya sumber daya manusia yang inovatif pula. Di antara perusahaan yang terpilih, ada beberapa perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur.

Perusahaan manufaktur dan perusahaan yang menawarkan produk yang dimilikinya dengan cara mengandalkan tenaga penjual atau yang biasa disebut dengan *salesman*. *Salesman* digunakan sebagai ujung tombak dalam perusahaan manufaktur dan perusahaan yang menawarkan produknya, karena tanpa adanya *salesman* maka barang yang di jual oleh perusahaan tidak akan terjual sesuai dengan target yang sudah di tentukan, karena meskipun perusahaan memiliki kekuatan *merk* dan *produk* sudah cukup kuat, namun

tanpa adanya tenaga penjual (*salesman*) yang handal, berinovasi dan berkreativitas, di takutkan ceruk pasar akan mengecil, tidak sesuai dengan target yang sudah ditentukan, apalagi ditengah serbuan produk baru dan kompetitor.

Salah satu perusahaan di Indonesia, yaitu Telkomsel berkomitmen membawa transformasi besar-besaran pada budaya perusahaannya. Transformasi ini akan merubah perusahaan yang awalnya sebagai perusahaan telekomunikasi menjadi perusahaan telekomunikasi digital melalui program sumber daya manusia bertajuk "*Digital Mastery*". Priyantono mengatakan transformasi tersebut adalah salah satu bentuk Telkomsel untuk menjaga citra dan performa perusahaan untuk selalu berinovasi layanan bagi pelanggan. Karena menurut priyantono perubahan melalui kreativitas dan inovasi harus selalu di *upgrade* dari waktu ke waktu.

Priyantono yang menjabat sebagai *Human Capital Management* mengatakan transformasi digital tidak selalu mengenai teknologi, menurutnya transformasi yang dilakukan saat ini adalah perubahan organisasi secara utuh yang mencakup perubahan aspek-aspek krusial, seperti strategi, proses, sumber daya manusia dan budaya hingga kepemimpinan (Reza, 2017). Struktur organisasi dari perusahaan Telkomsel itu sendiri itu sangat besar, bahkan ada juga sebagai anggota dari Telkomsel, namun tidak termasuk dalam struktur organisasinya yang biasa disebut sebagai *support* di

perusahaan Telkomsel. Di antara struktur organisasi ataupun di luar struktur organisasi tersebut terdapat sumber daya manusia yang bertugas untuk menjual produk–produknya, yang di sebut *sales*.

*Sales* secara sederhana adalah penjualan. “*Sales*” adalah *Merchandise (Something to be sold) plus Service*” dijabarkan mengenai *Salesmanship* yaitu kecakapan seorang *Sales* dalam menjual yang meliputi proses dalam penjualan yang dimulai dari langkah pertama sampai dengan terlaksananya suatu penjualan. Jadi pengertian *Sales Person* atau *Salesman* di sini adalah individu yang menawarkan suatu produk dalam suatu proses penjualan (Putro, 2013). Mengacu pada penelitian Lyons (2008) individu yang melakukan penjualan atau biasa disebut *salesman* memiliki batas pekerjaan yang fleksibel dan memiliki kesempatan untuk mengubah atau memodifikasi pekerjaannya serta dapat menyesuaikan target yang sudah ditentukan.

Peneliti melakukan wawancara pra–penelitian pada Sam Fajar Purnomo selaku *Supervisor Y & C (Youth and Community)*, dan Wibowo Suryo Tiyarto selaku bagian dari *Y & C (Youth and Community)* yang masih dalam orientasi training pada saat ini. Hasil dari wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti pada Sam Fajar selaku *Supervisor Y & C (Youth and Community)* bahwasannya memiliki perilaku inovatif (inisiatif dan kreatif) harus selalu di terapkan pada era digital ini, dan salah satu faktor pendukungnya adalah gaya kepemimpinan transformasional Sam Fajar

menyebutkan jika di Telkomsel *Branch* Surabaya Selatan ini selalu melakukan meeting dan sharing–sharing bersama membicarakan apa yang telah terjadi saat ini dan bagaimana solusinya bersama rekan kerjanya. Berdasarkan dari data serta wawancara pra penelitian yang dilakukan, maka dalam penelitian ini mengambil subyek *salesman* yang memiliki perilaku proaktif untuk berinovasi dan berkreaitivitas yang diaplikasikan oleh pekerja Telkomsel *Branch* Surabaya Selatan.

Inovasi dan kreativitas pada saat ini adalah sebuah kunci penting dalam perusahaan agar bisa tetap bertahan, dan bahkan menjadi pemenang dari sebuah persaingan di dunia bisnis. Hanya saja, dalam kondisi pada saat ini yang penuh dengan sebuah gejolak era digital ini, sehingga dibutuhkan sekali pegawai yang memiliki responsivitas tinggi. Pendekatan *top-down* sering kali kurang efektif dalam menerima perubahan yang sedang terjadi (Chen, Yen, & Tsai, 2014). hal ini melandasi sebuah organisasi untuk mencari para pegawai yang proaktif dalam berinovasi dan berkreaitivitas. Mengharapkan pegawai tersebut mampu terhadap suatu kejadian yang tidak terduga dengan menunjukkan perilaku proaktif, seperti dapat mengetahui peluang yang dapat diambil, memperlihatkan rasa inisiatif, mencari tugas kerja yang menantang dengan mengharapkan suatu pengalaman baru, dan dapat mengatur penambahan tugas kerja dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan (Kanteen, 2014).

Maka pendekatan *top-down* yang meminta ketaatan terhadap pencapaian dari seorang pekerja di anggap lambat untuk merespon suatu perubahan, sebaliknya pendekatan *bottom-up* mampu memberikan ruang pegawai sebagai sumber proaktif untuk berinovasi dan menunjukkan kreativitasnya menjadi sangat sesuai untuk dilaksanakan diperusahaan (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Pendekatan ini menjadikan seorang pegawai sebagai sumber tenaga kerja berperan aktif dan proaktif dalam memodifikasi ulang dan mengubah beberapa tugas tertentu dari sebuah pekerjaan (Chen, Yen, & Tsai, 2014). Konsep *bottom-up* tersebut adalah *job crafting*.

*Job crafting* adalah suatu konsep yang secara jelas berfokus pada mendesain atau memodifikasi ulang pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pekerja (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Menurut Wrzesniewski & Dutton (2001) *job crafting* sebagai perubahan secara fisik dan kognitif yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam melakukan modifikasi terkait tugas, tuntutan relasional pekerjaan. Sementara menurut Tims, Bakker & Derks (2012) *job crafting* didefinisikan sebagai bentuk perilaku seorang pegawai untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaannya dengan kemampuan dan kebutuhannya secara pribadi. Menurut model JD-R (*Job Demands-Resources*), semua karakteristik pekerjaan dapat dikategorikan menjadi dua bagian yaitu tuntutan pekerjaan dan kemampuan pekerjaan. Tuntutan pekerjaan disini mengacu pada semua aspek pekerjaan yang

membutuhkan usaha keterampilan secara fisik, psikologis yang terus berkelanjutan (kognitif/emosional). Maka dari itu, tuntutan pekerjaan disini dikaitkan dengan fisiologis maupun psikologis tertentu. Sedangkan sumber daya kerja mengacu pada aspek bagaimana dapat mencapai tujuan pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan, merangsang suatu pertumbuhan kinerja, pembelajaran dan pengembangan pribadi (Bakker & Demerouti, 2007). Adapula (Petrou, Demerouti, Schaufeli, & Hetland, p. 2015) mendefenisikan *job crafting* sebagai perilaku yang timbul akan kesadaran sendiri tanpa ada stimulus, dan kerelaan dari seorang pegawai untuk membangun aspek-aspek pekerjaannya dengan tujuan untuk meningkatkan atau memperbaiki kondisi dari pekerjaannya.

*Job crafting* salah satunya dilandasi oleh pemikiran Bell & Staw (1989) bahwasannya seorang pekerja tidak semata-mata penerima pasif perintah dari sebuah desain organisasi yang selalu mengerjakan ketika ada perintah dari atasan, namun secara proaktif untuk mendesain atau memodifikasi pekerjaan agar selaras dengan kemampuan yang dimilikinya. Hal yang mendasari *job crafting* adalah keinginan dalam diri seorang pekerja untuk menemukan sebuah makna yang positif dalam pekerjaannya, serta membangun identitas diri yang positif dalam organisasinya (Dutton, Roberts, & Bednar, 2010).

Hal-hal yang mempengaruhi *job crafting* menurut Ghitulescu (2006) dalam kajian eksploratifnya, berhasil mengungkapkan dengan mempertimbangkan struktural pekerjaan dan relasi dalam konteks kerja, bahwa *job crafting* dipengaruhi oleh diskresi, kompleksitas kerja, interpedensi tugas, situasi lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, dan kemampuan kognitif.

Faktor penyebab perilaku *job crafting* salah satunya adalah gaya kepemimpinan (Ghitulescu, 2006). Pemimpin perusahaan memiliki peran yang penting dalam melaksanakan perilaku *job crafting* (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2007) karena pemimpin perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong hadirnya perilaku *job crafting* (Holcombe, 2016) penelitian yang dilakukan Schaufeli (2015) menunjukkan hasil bahwa pemimpin yang memberikan inspirasi, memberikan kekuatan, serta berhubungan baik dengan pegawainya, dapat meningkatkan perilaku *job crafting* yang dilakukan oleh pegawai. Penelitian tersebut dilakukan pada pekerja di Negara Belanda yang memiliki mayoritas pekerja pada bidang kesehatan, jasa dan penjualan.

Bakker (2015) dalam penelitiannya yang di lakukan pada pegawai di perusahaan pelayan publik pun juga menyebutkan bahwa kepemimpinan memiliki korelasi positif dengan keseimbangan antara *job resources* dengan *job demands* dalam perilaku *job crafting*. Pemimpin yang mampu

memberikan stimulus dan inspirasi kepada pegawainya dapat memperkuat timbulnya perilaku *job crafting* pada pegawai. Penelitian pada tahun setelahnya yang dilakukan oleh Senkey & Meiyanto (2016) yang mendapatkan hasil yang sama, yaitu pemimpin dapat meningkatkan keberanian tenaga penjual (*salesman*) untuk mendorong timbulnya perilaku *job crafting* pada pekerja, dan ini akan semakin kuat ketika di gabungkan dengan iklim organisasi yang mendukung, sehingga tenaga penjual (*salesman*) bisa merasakan keamanan secara psikologis (Ghitulescu, 2006). Penelitian dari (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004) mengatakan bahwa ketika pekerja merasakan bahwa lingkungan kerjanya dapat memberikan rasa aman, memiliki rasa toleransi sehingga lebih mudah bermunculan sikap-sikap kreativitas, bahkan cara ataupun pendekatan baru dalam lingkungan kerja dapat dimunculkan dalam bentuk aksi.

Dari beberapa gaya kepemimpinan yang ada, gaya kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan dengan kepribadian proaktif (Belschak & Hartog, 2010) dalam hal ini *job crafting* sebagai hasil dari kepribadian proaktif (Kooij, Kanfer, & Tims, 2015). Disebutkan pula oleh Demerouti & Bakker (2014) bahwa *job crafting* sebagai hasil dari kepribadian proaktif dilakukan ketika berada pada lingkungan di bawah pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki kecenderungan untuk membangun relasi yang baik dengan pegawai dan selalu memberdayakan

pegawai melalui pemberian kesempatan dan motivasi kerja. Selaras dengan Riet (2015), bahwa gaya serta pengaruh kepemimpinan menjadi modal yang penting untuk para pekerja melakukan *job crafting*. Menyelaraskan peran dari kepemimpinan dalam memotivasi dan memfasilitasi seorang pekerja, dapat di terapkan dalam model kepemimpinan transformasional.

Danim (2005) memberikan penjelasan mengenai kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan orang lain untuk mentransformasikan secara maksimal sumber daya manusia di dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan target yang sudah di tentukan bersama. Kepemimpinan transformasional mampu memberikan pengaruh yang positif, yaitu memperluas dan meningkatkan tujuan para pegawainya dan mampu membuat pegawainya merasa percaya diri untuk melakukan sesuatu melebihi harapan sebelumnya berdasarkan kesepakatan yang sudah di tentukan organisasi maupun kesepakatan bersama (Dvir. T, 2002).

Kepemimpinan transformasional juga dapat mendorong rasa percaya dan keyakinan pegawai melalui motivasi dengan tujuan agar pengikut mampu mencapai tujuan yang baru (O'Leary , 2001). Melihat pada (Burns (dalam Givens, 2008) kepemimpinan transformasional terjadi ketika ada interaksi antara seorang pemimpin dengan para pegawainya yang saling mendorong

satu sama lainnya untuk meningkatkan motivasi dan moralitas yang lebih tinggi lagi.

Gaya kepemimpinan transformasional secara spesifik mampu membangkitkan perasaan yang positif dan identifikasi diri terhadap pekerjaan yang lebih menantang pada pekerja (bawahan) (Bass & Avolio, 1990 ; Macey & Scheneider, 2008). Kepemimpinan transformasional terbagi dari empat dimensi (Bass B. , 1999) yaitu menunjukkan kepatutan sebagai contoh berperilaku pegawainya (*idealized influence*), memberi dorongan pada pegawai untuk berusaha dan mencapai hasil kerja dengan lebih baik lagi (*inspirational motivation*), memberikan stimulus pada pegawai agar aktif untuk mencari tahu hal-hal baru yang dapat mendukung pekerjaannya (*intellectual stimulation*), serta memahami dan mengerti bagaimana menghadapi perbedaan setiap individu atau pegawai (*Individual consideration*). Melalui dimensi tersebut, pemimpin perusahaan mampu menghadirkan lingkungan kerja yang mampu menciptakan hadirnya perilaku *job crafting* (Holcomber, 2016). Untuk mengetahui gaya kepemimpinan di Telkomsel *Branch* Surabaya Selatan peneliti melakukan wawancara.

Wawancara lanjutan dengan beberapa tenaga penjual (*salesman*) dan pengalaman peneliti yang juga berkecimpung sebagai tenaga penjual (*salesman*) di Telkomsel Sultan mendapatkan informasi bahwasannya sosok pemimpin mereka dipersepsikan sebagai pemimpin yang berkarisma serta

mampu memotivasi bawahannya untuk dapat menumbuhkan rasa inisiatif dan berpikir dengan kreatif. Selain itu, pemimpin tersebut memiliki komitmen terhadap tujuan organisasi, memiliki rasa empati dan perhatian dalam segala hal termasuk memperhatikan kebutuhan para bawahannya untuk pengembangan kemampuan diri untuk kedepannya, sehingga bawahan merasa kagum dan memiliki rasa hormat pada pemimpin mereka tersebut, berdasarkan persepsi yang telah diungkapkan, peneliti mengamsumsikan bahwa pemimpin tersebut memiliki ciri-ciri kepemimpinan transformasional.

Adanya pemimpin yang terbuka, memotivasi dan menghargai pencapaian pekerja, akan menjadi nilai positif pada diri pekerja untuk selalu berkreasi maupun melakukan sesuatu hal yang baru dengan pekerjaannya. Hal tersebut selanjutnya menjadi dasar asumsi bahwa motivasi dan dukungan yang diberikan oleh pemimpin dengan gaya transformasional, akan menumbuhkan rasa keinginan dan keberanian pekerja untuk mengelola cara pandang serta makna dari sebuah pekerjaan, dalam bentuk perilaku *job crafting*.

Berdasarkan paparan diatas akhirnya peneliti mengambil judul “hubungan persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan *job crafting*”

## B. Rumusan Masalah

Rumusan yang akan diangkat dalam penelitian kali ini adalah :  
Apakah terdapat hubungan persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan *job crafting* ?

## C. Keaslian Penelitian

Untuk mendukung penelitian terdapat beberapa riset yang membahas mengenai *Job Crafting*

Telah terdapat beberapa penelitian mengenai *job crafting* sebelumnya. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Sengkey & Meiyanto (2016) Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan iklim kerja yang positif dan mendukung dapat meningkatkan usaha untuk proaktif pada tenaga penjual dalam melakukan modifikasi agar dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Panjaitan (2017) dengan teknik analisa *one sample t-test* mendapatkan hasil rata-rata yang tinggi, namun terdapat satu dimensi dari perilaku *job crafting* yang memiliki nilai rata-rata rendah yaitu perilaku karyawan dalam meningkatkan tuntutan pekerjaan yang menantang.

*Job crafting* merupakan salah satu objek kajian yang cukup baru di lingkup akademik Indonesia, namun sudah terdapat penelitian yang mampu memberikan gambaran mengenai *job crafting* dalam konteks psikologi

industri dan organisasi dengan pendekatan berbeda yang dilakukan Maulina (2018) dengan menggunakan metode kuantitatif-eksperimen pada karyawan toko buku Y di kota Yogyakarta. Namun penelitian tersebut menyimpulkan bahwa hipotesis yang didapatkan dalam penelitiannya di tolak, karena tidak terdapat perbedaan skor kebosanan kerja antara subyek kelompok eksperimen dan kelompok Kontrol setelah diberikan pelatihan *job crafting*.

Untuk penelitian mengenai *job crafting* di luar negeri pun beberapa kali telah dilakukan. Seperti yang dilakukan Tims, Bakker & Derks (2012) dengan menggunakan skala JCS (*Job Crafting Scale*) berpola JD-R *Job Demands-Reources*. hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan merasa lebih mandiri dan bermanfaat, sehingga lebih memungkinkan untuk dapat memobilisasi sumber daya pada pekerjaannya. dan ini berarti memiliki hasil hipotesis yang positif.

Adanya keberhasilan hipotesis positif mengenai *job crafting* yang dilakukan oleh Tims, Bakker & Derks (2012) dengan pola JD-R *Job Demands-Reources*, banyak penelitian lanjutan mengenai *job crafting* dengan menggunakan pola JD-R. Seperti yang dilakukan Slemp & Brodick (2013) telah menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat dalam melakukan kerajinan kerja (*job crafting*) dapat memenuhi kebutuhan psikologisnya di lingkungan kerjanya. Peral & Geldenhuys (2016) juga meneliti *job crafting*, mendapatkan hasil bahwa telah ditemukan hubungan positif antara *job crafting*

(meningkatkan sumber daya yang dimiliki dan tuntutan pekerjaan) dan keterlibatan kerja. Penelitian yang dilakukan Travaglianti (2016) Mendapatkan hasil bahwa hipotesis penelitian yang diajukan diterima, karena *JC* secara langsung berhubungan dengan *BO* dan *KAMI*, *NS* sesuai dengan persepsi (khusus atau umum) memainkan peran untuk mediasi parsial antara *JC* dan hasil. Kemudian penelitian PhD rn, PhD RN, & PhD RN (2017) mendapatkan hasil bahwa hipotesa penelitian yang diajukan diterima, ini berarti bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara *Organizational Identification*, *job performance* dan *job crafting*.

Terdapat pula penelitian terbaru yang dilakukan oleh Radstaak (2017) Penelitian ini menyimpulkan bahwa supervisor yang mendukung bawahan serta memberikan arahan dan bersedia meningkatkan informasi untuk berusaha mendedikasikan hasil kerjanya, melampui deskripsi pekerjaannya, mengambil pendekatan diri mulai ia bekerja dan memodifikasi pekerjaan mereka sesuai dengan kemampuan mereka sendiri, nilai-nilai dan keterampilan. Dapat meningkatkan fit antara karakteristik pekerjaan dan karakteristik karyawan peningkatan penyerapan kreativitas, konsentrasi, perhatian, semangat dan keterlibatan. Hal ini dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Dan penggunaan skala yang digunakan untuk mengukur *job crafting* dari beberapa penelitian yang sudah di paparkan diatas menggunakan skala JCS (*Job Crafting Scale*) dari (Tims, Bakker, & Derks, 2012) dengan

empat dimensi, yakni *increasing resources*, *increasing social job resources*, *challenging job demands*, dan *decreasing hindering job demands*.

Berbeda dengan penelitian Zhang & li (2014), penelitian ini menggunakan skala *job crafting* dengan skala 12 aitem yang di kembangkan oleh (Sekiguchi, 2012) Hasil kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan organisasi dan komitmen afektif keduanya berhubungan positif dengan pekerjaan kerajinan.

Dari beberapa uraian mengenai penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya mengenai *job crafting*, bisa disimpulkan bahwa variabel *job crafting* atau bisa disebut kerajinan kerja ini di gunakan sebagai variabel bebas, variabel intervensi dan variabel moderating, namun masih jarang sekali penelitian menggunakan *job crafting* sebagai variabel Y atau variabel terikat, dan peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian mengenai *job crafting* sebagai variabel Y atau variabel bebas. Karena menurut peneliti, sebelum kita menjadikan *job crafting* sebagai variabel moderating ataupun variabel intervening, seharusnya kita harus mengetahui apa yang mempengaruhi *job crafting* itu sendiri, apalagi banyak sekali peneliti yang menggunakan *job crafting* sebagai variabel bebas dan hasilnya sangat berdampak positif sekali jika pekerja memiliki perilaku *job crafting*.

Dari beberapa penelitian mengenai *job crafting* ini, sangat banyak yang menggunakan skala JCS (*Job Crafting Scale*) untuk mengukur perilaku

*job crafting*, yang di kembangkan oleh (Tims, Bakker, & Derks, 2012), peneliti pun tertarik untuk mengadaptasi skala yang sudah di kembangkan oleh (Tims, Bakker, & Derks, 2012) ,menggunakan pola JD-R *Job Demands* (Tuntutan Pekerjaan) *Job Resources* (Kemampuan Kerja) dengan 4 dimensi a). meningkatkan sumber daya pekerjaan struktural (*Increasing structural job resources*), b). meningkatkan sumber daya pekerjaan sosial (*Increasing social job resources*), c). tuntutan pekerjaan yang menantang (*Challenging job demands*) dan, d). mengurangi tuntutan pekerjaan yang merintang (*Decreasing hindering job demands*). Dalam penelitian ini memiliki perbedaan dari penelitian sebelumnya yang mengkhususkan perilaku *job crafting* pekerja tenaga penjual atau *salesman* di Telkomsel, khususnya brand Surabaya Selatan yang pada saat ini melakukan banyak transformasi pada sisi krusial, seperti strategi, proses, sumber daya manusia, budaya, dan kepemimpinan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *job crafting* sebagai variabel terikat, dan persepsi gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas. Dalam penelitian ini hampir sama dengan penelitian Yuwono (2017) yang juga mengungkapkan korelasi antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan *job crafting*. Akan tetapi dalam penelitian Yuwono (2017), subyek yang terlibat adalah *salesman* secara umum atau menggunakan subyek penelitiannya di beberapa perusahaan,

sedangkan dalam penelitian ini hanya melibatkan *salesman* perusahaan Telkomsel *Branch* Surabaya Selatan. Perbedaan bisa dilihat dari lebih spesifiknya subyek, situasi, kondisi dan lingkungan, untuk teknik pengambilan sampel subyeknya pun berbeda, penelitian Yuwono (2017) menggunakan teknik *convience sampling* yaitu teknik penarikan sampel berdasarkan penarikan ketersediaan dan kemudahan untuk menemukan sampel, sedangkan untuk penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu ,yakni sampel yang memenuhi kriteria (Sugiyono, 2007).

Untuk kriteria subyek dalam penelitian ini adalah *sales* yang memiliki jabatan *staff* dan *suoervisor* dan telah bekerja lebih dari satu tahun di Telkomsel *Branch* Surabaya Selatan. Sedangkan tenaga penjual yang magang (program TAP) tidak dilibatkan dalam penelitian ini, dikarenakan program TAP tidak memiliki tuntutan pekerjaan dan program tersebut hanya berlaku beberapa bulan disetiap periodenya.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian adalah untuk mengetahui hubungan persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan *job crafting*.





kedua variabel, subjek penelitian yang mencakup populasi, sampel dan teknik mengumpulkan data sampel, instrumen penelitian serta analisis data.

BAB keempat dijelaskan deskripsi data subjek penelitian, analisis hasil uji penelitian serta sekaligus pembahasan. Hasil penelitian dijelaskan secara keseluruhan yang meliputi penjelasan tentang persiapan dan pelaksanaan penelitian, deskripsi data subjek dan deskripsi skor setiap variabel yang didapat. Serta *input* hasil analisa uji prasyarat berupa uji normalitas dan uji linieritas serta uji hipotesis dengan memaparkan hasil uji statistik dan pembahasan yang dihubungkan secara teori serta penelitian terdahulu.

Dan pada BAB kelima atau yang terakhir menjelaskan tentang kesimpulan dan saran. Kesimpulan pada penelitian diakumulasikan berdasar dengan hasil uji yang dijelaskan berdasar inti hasil dan berisi pula saran yang ditujukan kepada peneliti selanjutnya, perusahaan dan pegawai.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. *Job Crafting*

##### 1. Pengertian *Job Crafting*

Pada tahun 2001 Wrzesniewski dan Dutton mengenalkan istilah *job crafting*. Namun gagasan mengenai *job crafting* sebenarnya telah disebutkan oleh Kulik, Oldham, dan Hackman pada tahun 1987. Para peneliti mengenai *job crafting* memberikan gambaran bahwa pegawai dapat mendesain kembali pekerjaannya atas inisiatif mereka sendiri dengan ataupun tanpa keterlibatan dari manajemen (Tims, Bakker, & Derks, 2012). Wrzesniewski dan Dutton (2001) mendefinisikan *job crafting* sebagai bentuk perilaku pekerja yang melakukan perubahan secara fisik, kognitif dan relasional di dalam lingkungan kerjanya. Perubahan fisik, terkait dengan perubahan jumlah ataupun aktivitas kerja, sedangkan perubahan kognitif menunjukkan bagaimana pegawai mampu meningkatkan kinerjanya, kemudian perubahan relasional mengacu pada seberapa sering dan dengan siapakah pegawai melakukan interaksi terkait pekerjaannya di lingkungan kerja.

Sedangkan Petrou, Demerouti, dan Schaufeli (2015) mendefinisikan *job crafting* sebagai bentuk perilaku inisiatif dan kesanggupan pegawai untuk mengatur aspek-aspek pekerjaan mereka

yang bertujuan untuk meningkatkan kondisi pekerjaan mereka. Perilaku ini dilakukan dengan cara menggali sumber informasi melalui saran dari atasan atau rekan kerja, mencari tugas kerja yang lebih menantang dengan meminta tanggung jawab lebih, dan mengurangi tuntutan kerja dengan cara menghilangkan tekanan atau tuntutan emosional, mental, bentuk fisik dari pekerjaan. Sementara itu, Bakker dan Daniels (2013), memberikan definisi lebih sederhana, dengan menjelaskan *job crafting* sebagai bentuk perilaku inisiatif pegawai untuk merubah persepsi terhadap pekerjaan, sifat-sifat pekerjaannya, serta hubungan kerja, dengan cara yang lebih bermanfaat bagi pegawai itu sendiri. Praktisnya, *job crafting* didefinisikan sebagai upaya mengubah batas pekerjaan, hubungan kerja dan arti dari pekerjaan demi kepentingan atau kenyamanan pegawai itu sendiri (Kanteen, 2014).

Tims, Bakker, & Derks, (2012) *job crafting* adalah inisiatif yang dimiliki pegawai untuk membuat perubahan pada tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber dayanya (*job resources*) sendiri untuk mencapai atau mengoptimalkan tujuan pekerjaannya. *Job crafting* memiliki beberapa bentuk, pertama yaitu pegawai dapat mengubah aspek pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas, seperti jumlah tugas yang mereka miliki atau konten dari tugas tersebut. Bentuk yang kedua yaitu pegawai dapat mengubah aspek pekerjaan yang terakit dengan hubungan yang

mereka miliki di lingkungan pekerjaan, seperti jumlah dan intensitas mereka berhubungan dengan rekan kerja atau *customer* (Tims, Bakker, & Derks, 2012). Bentuk yang ketiga yaitu pegawai dapat mengubah pemikiran mereka mengenai aspek pekerjaan mereka dengan tujuan untuk meningkatkan makna dari pekerjaan mereka (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Tims, Bakker & Derks (2012); Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli dan Hetland (2012) menggunakan model *job demands-resources* (JD-R) untuk menggambarkan secara teori mengenai karakteristik pekerjaan seorang pegawai yang terbentuk dalam perilaku *job crafting* sebagai perubahan secara proaktif yang dilakukan oleh pekerja untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang dimiliki dengan kemampuan serta kebutuhan pribadi.

Perilaku proaktif dijelaskan bahwa pegawai memperlihatkan perilaku seperti memanfaatkan kesempatan, memperlihatkan inisiatif, mencari tugas kerja yang menantang, dan mengatur penambahan tugas kerja dengan baik sesuai dengan tujuan yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Untuk tuntutan pekerjaan (*job demands*) mengacu pada semua aspek dari pekerjaan yang membutuhkan kemampuan atau keterampilan pekerja secara fisik, psikologis yang berkelanjutan (kognitif/emosional).

Sedangkan sumber daya kerja (*job resources*) mangacu pada aspek fungsional dari suatu pekerjaan dalam mencapai tujuan pekerjaan, memodifikasi pekerjaan untuk mengurangi tuntutan pekerjaan, psikologis, merangsang kemampuan, pembelajaran dan pengembangan pribadi (Bakker & Demerouti, 2007). Dengan menggunakan model JDR (*Job Demands-Resources*) di mungkinkan dapat menangkap banyak karakteristik pekerjaan yang dapat di modifikasi oleh seorang pekerja dalam melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *job crafting* merupakan tindakan proaktif yang dilakukan untuk memperlihatkan perilaku pegawai dalam memanfaatkan kesempatan yang ada, memperlihatkan inisiatif diri, mencari pekerjaan yang lebih menantang dan bermakna sesuai dengan kebutuhan, kemampuan pekerja dalam memodifikasi pekerjaannya dalam rangka menyeimbangkan tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*).

## **2. Aspek Job Crafting**

Menurut Tims, Bakker & Derks (2012) mengkonseptualisasikan *job crafting* kedalam pola kerangka teoritis *job demands-job resources* (JDR). Berdasarkan paradigma JD-R, *Job crafting* dapat di kategorisasikan dalam empat aspek, yakni :

- a. Meningkatkan sumber daya pekerjaan struktural (*Increasing structural job resources*), menjelaskan bahwa pegawai mengembangkan kinerjanya dalam level individu maupun organisasi. Pegawai berusaha untuk meningkatkan sumber daya strukturalnya seperti menuntut sumber daya, bertanggung jawab untuk meningkatkan pekerjaan yang diberikan oleh atasan dan mencari kesempatan untuk proses perkembangan serta kemajuan mereka sendiri.
- b. Meningkatkan sumber daya pekerjaan sosial (*Increasing social job resources*), mengacu pada tindakan pekerja dalam mengoptimalkan interaksi yang terbangun dalam ruang lingkup pekerjaan seperti mencari bimbingan, pendapat, *feedback* dari atasan, bawahan maupun rekan kerja sehingga hal tersebut dapat membangun dukungan sosial yang diinginkan dalam lingkungan kerjanya.
- c. Meningkatkan tuntutan pekerjaan yang menantang (*Increasing Challenging job demands*), mengacu pada usaha pegawai untuk mempertahankan ketertarikan dan menghindari rasa kebosanan dalam melakukan pekerjaannya. pegawai melakukan peningkatan tuntutan pekerjaan yang menantang dengan mencoba untuk memperluas ruang lingkup pekerjaan mereka agar dapat mengembangkan kemampuan dan pengetahuannya dalam

menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Pegawai juga mengambil tanggung jawab lebih dan menunjukkan ketertarikan (*interest*) pada perkembangan pekerjaan yang baru.

- d. Mengurangi tuntutan pekerjaan yang merintang (*Decreasing hindering job demands*), mengarah pada perilaku pekerja untuk menyingkirkan beberapa tugas yang mereka rasa mengganggu kenyamanan mereka secara fisik maupun psikologis. Seperti mencegah bekerja dalam kurun waktu yang sangat lama, mencegah pengambilan keputusan yang sulit atau membingungkan, atau mengurangi interaksi dengan orang-orang yang dapat berpengaruh negatif secara emosional.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa *job crafting* (Kerajinan kerja) dapat di ukur menggunakan aspek yang di kemukakan oleh Tims, Bakker & Derks (2012), yaitu : meningkatkan sumber daya kerja struktural (*Increasing structural job resources*), meningkatkan sumber daya kerja sosial (*Increasing social job resources*), meningkatkan tuntutan kerja yang menantang (*Increasing challeinging job demands*), mengurangi tuntutan pekerjaan yang merintang (*Decreasing hindering job demands*).









Berdasarkan pemaparan diatas, dapat dipahami bahwa faktor yang mempengaruhi *job crafting* adalah *pearson job fit*, *autonomy*, *task independence*, *individual difference*, *proactive personality*, *self efficacy*, *focus regulation/self regulation*, diskresi, kompleksitas tugas, interpedensi tugas, situasi lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, dan kemampuan kognitif.

## **B. Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional**

### **1. Pengertian Persepsi**

Menurut Brawn dan Linder (1979), persepsi adalah kesadaran individu terhadap objek dan kejadian yang ada pada sekitarnya. Pendapat ini didukung oleh Davidoff (1987), yang mengatakan bahwa persepsi adalah proses mengorganisasikan dan mengintepretasikan data yang didapatkan secara sensori berupa stimulus untuk membangun kesadaran individu akan dirinya dan lingkungan sekitarnya.

Moskowitz dan Orgel (dalam Walgito, 1994) mengatakan bahwa persepsi merupakan proses yang memiliki sifat *integrated*, artinya bahwa seluruh hal yang ada pada dalam diri individu, seperti pengalaman, intepretasi, perasaan, keyakinan, kemampuan berfikir dan aspek-aspek lain yang ada dalam diri individu akan berpengaruh saat individu mempersepsikan individu lainnya. Walaupun dalam persepsi pemberian stimulusnya sama, akan tetapi karena perbedaan hal dalam diri individu

yang berbeda-beda maka hasil persepsi antara individu satu dengan yang lainnya akan dapat berbeda pula. Hal ini yang mengakibatkan proses persepsi bersifat subyektif.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa persepsi merupakan kesadaran individu terhadap obyek/individu lain dan kejadian yang terjadi di sekitarnya sehingga dapat berpengaruh terhadap intepretasi, perasaan, pengalaman, keyakinan, kemampuan berfikir dan aspek-aspek lain yang ada dalam diri setiap individu yang bersifat subyektif sehingga dapat mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang.

## **2. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan adalah usaha dan proses bagaimana mempengaruhi individu lain agar dapat memahami atau hal-hal yang harus di lakukan, mengelola bagaimana suatu tugas dapat terselesaikan secara efektif, demi tercapainya suatu tujuan yang sudah di tentukan bersama (Harsiwi, 2003). Menurut Walte (dalam Jaya, 2004), gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku yang diterapkan dalam bekerja dengan oranglain dan hal itu akan dipersepsikan oleh orang lain tersebut. Dengan demikian dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan membahas mengenai pola perilaku seseorang yang akan dipersepsi oleh oranglain. Gaya kepemimpinan seseorang dapat diketahui dengan melihat bagaimana persepsi oranglain terhadap perilaku-perilaku yang ditunjukkan dalam

kepemimpinan seseorang. Selanjutnya penelitian ini akan memfokuskan pada kepemimpinan transformasional.

Bass (Stewart 2006) selanjutnya mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai karakter pemimpin yang mampu menransformasikan nilai-nilai secara personal dari para pegawai untuk mendukung visi dan tujuan organisasi, dengan cara membina lingkungan dimana relasi-relasi dapat terjalin dan membangun suasana dengan penuh kepercayaan. Kemudian Danim (2005) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan orang lain untuk membangun secara maksimal sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan target pencapaian yang ditentukan bersama. Selanjutnya menurut O'Leary (2001) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mendorong kepercayaan dan keyakinan pegawai melalui tahapan dorongan motivasi, untuk selanjutnya mendorong pegawai untuk mampu melebarkan batas dan mencapai sasaran organisasi yang baru.

Maka kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai proses seorang pemimpin yang berusaha memotivasi anggotanya membangun kesadaran dan menjalankan tanggung jawab yang lebih berat, menggunakan nilai ideal atau moral (kebebasan, keadilan, keseimbangan, kedamaian, dan kemanusiaan) (Burns, 1978). Kepemimpinan









Penelitian yang dilakukan oleh Schaufeli (2015) menunjukkan hasil penelitian bahwa pemimpin yang dapat memberikan inspirasi, memberikan kekuatan serta berhubungan baik dengan pegawainya, dapat memberikan dampak positif pada perilaku *job crafting* yang dilakukan oleh pegawai. Penelitian tersebut dilakukan pada tenaga kerja di Negara Belanda yang memiliki mayoritas pegawai yang bekerja pada bidang kesehatan, jasa dan penjualan.

Bakker (2015) dalam penelitiannya terhadap pegawai pada perusahaan pelayanan publik pun juga menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki korelasi positif dengan keseimbangan antara *job resource* dengan *job demands* dalam *job crafting*. Pemimpin yang mampu memberikan stimulus dan inspirasi dapat memperkuat timbulnya *job crafting* pada pegawai. Penelitian pada tahun berikutnya yang dilakukan pada pegawai rumah sakit yaitu perawat (Esteves & Lopes, 2016) menunjukkan hasil yang serupa, yaitu pemimpin dapat meningkatkan keberanian perawat dalam memberikan ide-ide kreatif yang dapat membantu pekerjaannya dan dapat diaplikasikan dalam bentuk aksi. Dari beberapa gaya kepemimpinan yang ada, gaya kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan dengan kepribadian proaktif (Belschak & Hartog, 2010), dalam hal tersebut *job crafting* sebagai hasil bentuk dari kepribadian proaktif (Kooij, Kanfer, & Tims, 2015). Disebutkan juga oleh Demerouti & Bakker (2014) bahwa *job crafting* sebagai hasil dari kepribadian

proaktif dilakukan ketika individu berada pada lingkungan dibawah pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional.

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memiliki kecenderungan untuk membangun relasi yang baik dengan pegawai dan memberdayakan para pegawainya melalui pemberian kesempatan dan motivasi kerja (Holcombe, 2016). Melalui hal tersebut, pemimpin berusaha membuat para pegawainya melakukan tugas kerja lebih dari apa yang mereka inginkan dalam segi positif, bahkan tugas kerja pegawai yang mereka kira tidak dapat untuk dilakukan sebelumnya (Riet, 2015). Tidak lupa pula menaruh perhatiannya pada pendapat para pegawai, pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mendorong pegawai untuk melakukan inisiatif dan tanggung jawab lebih dengan memberikan contoh perilaku yang inspiratif (Ven, 2014).

Maka kepemimpinan transformasional diartikan sebagai proses seorang pemimpin yang berusaha memotivasi anggotanya membangun kesadaran dan menjalankan tanggung jawab yang lebih berat, menggunakan nilai ideal atau moral (kebebasan, keadilan, keseimbangan, kedamaian, dan kemanusiaan) (Burns, 1978). Kepemimpinan transformasional akan terjadi ketika terdapat interaksi antara pemimpin dengan anggotanya, sehingga ada rasa saling mendukung untuk sampai ke tahap motivasi dan moralitas yang

lebih tinggi untuk mencapai tujuan yang sudah di tentukan bersama (Givens, 2008).

Kepemimpinan transformasional terbagi atas empat dimensi (Bass B. , 1999), yaitu menunjukkan sikap diri yang dapat di contoh oleh pegawainya karismatik (*idealized influence*), memberikan dorongan pada pegawai untuk berusaha dan mencapai hasil kerja dengan lebih baik dari sebelumnya (*inspirational motivation*), memberikan stimulus pada pegawai agar aktif untuk mencari tahu hal baru yang mendukung pekerjaannya (*intellectual stimulation*), serta mampu memahami dan mengerti bagaimana cara menghadapi keunikan setiap pegawai (*individual consideration*).

Dalam penelitian ini, persepsi pegawai terhadap keempat karakteristik gaya kepemimpinan transformasional tersebut menjadi hal yang penting. Karena persepsi pegawai (*salesman*) terhadap gaya kepemimpinan transformasional akan berhubungan terhadap perilaku *job crafting* pada diri pegawai (*salesman*). Dalam interaksinya dengan pemimpin, pegawai selalu melakukan proses persepsi terhadap segala perilaku kepemimpinan atasannya. Persepsi itu akan menentukan apakah pegawai (*salesman*) dapat menumbuhkan perilaku *job crafting* atau tidak dalam melakukan pekerjaannya.

Pendapat diatas didukung penelitian yang dilakukan oleh Givens (2008), yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional

tidak hanya memiliki kontribusi terhadap bentuk perilaku di organisasi, namun juga mengarah pada pertumbuhan personal sumber daya manusia didalamnya. Hal yang terlihat secara signifikan adalah tumbuhnya motivasi dan kelekatan pegawai (anggota organisasi), yang tidak hanya membuat efektif dalam bekerja, namun mendorong munculnya inovasi dan kreativitas. Temuan yang diungkapkan oleh Wu dan Zhen (2015) pun memiliki korelasi, dengan menunjukkan bahwa sisi afektif dari kepemimpinan transformasional, ternyata memiliki peran sangat penting dalam mengembangkan lingkungan psikologis yang positif, sekaligus mendorong penguatan perilaku proaktif untuk beraktualisasi diri, yang pada akhirnya terwujud dalam perilaku *job crafting*.

Peran seorang pemimpin dalam memfasilitasi untuk menumbuhkan perilaku *job crafting* akan dikuatkan dengan kondisi organisasi yang dipersepsikan secara positif oleh pegawai. Artinya, pegawai selain merasakan jaminan dengan adanya ruang dan kesempatan untuk melakukan inovasi dan kreativitas secara aktif, juga mendapatkan dukungan, ataupun penerimaan diri dari orang-orang di dalam organisasi. Hal tersebut setidaknya mendasari berkembangnya rasa aman secara psikologis, yang mereduksi kekawatiran akan adanya pengabaian, penolakan, maupun pertentangan dari orang lain (Ghitulescu, 2006).

Dari uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pegawai (*salesman*) yang memiliki persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh atasan akan menumbuhkan rasa bertanggung jawab untuk meningkatkan pekerjaan yang diberikan oleh atasan, mencari kesempatan untuk proses pengembangan diri untuk memajukan kemampuan diri, pegawai dapat mengurangi intensitas tugas mereka dengan cara mengurangi beberapa tugas yang mereka anggap mengganggu kenyamanan secara fisik maupun psikologi, pegawai merasakan mendapatkan bimbingan, pendapat dan *feedback* dari atasan, rekan kerjanya maupun bawahannya, dan pegawai dapat memperluas ruang lingkup pekerjaan mereka agar menjadi lebih menantang serta pegawai dapat menunjukkan rasa ketertarikan pada perkembangan pekerjaan yang baru. Dengan demikian pegawai (*salesman*) akan menyenangi pekerjaannya dan mampu mengaktualisasikan dirinya secara maksimal sehingga menumbuhkan perilaku *job crafting* pada pegawai (*salesman*).

Melihat penjelasan dan juga penelitian diatas, maka terdapat kesinambungan bahwa persepsi gaya kepemimpinan transformasional yang dipersepsikan oleh pegawai yang diterapkan atasan memiliki hubungan positif dengan perilaku *job crafting* pegawai di lingkungan kerja.

#### D. Kerangka Teoritik

Menjadi seorang tenaga penjual atau biasa disebut *salesman*, tentu memiliki dinamika yang berbeda dibandingkan dengan pekerjaan lainnya. Di satu sisi, *salesman* memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi, memiliki kebebasan dalam melakukan penawaran, menjalin relasi dengan berbagai kalangan, bahkan seringkali memiliki banyak waktu bekerja diluar ruang kantor. Namun disisi lain, *salesman* dihadapkan pada target penjualan yang ketat, kegagalan dalam mencapai target tidak hanya menghambat pencapaian karir, namun langsung berimbas pada nilai kompensasi yang diterima oleh pegawai. Hasil kajian Lyons (2008) menemukan bahwa *salesman*, bisa membangun identifikasi pekerjaan berdasarkan preferensi-preferensi personal, artinya seorang *salesman* dengan sedemikian rupa dapat bekerja dengan caranya sendiri yang khas, disenangi dan dianggap penting. Yang pada akhirnya dapat memunculkan kreasi dan inovasi dalam bekerja, tanpa menghilangkan ciri khas individu. Kreativitas dan inovasi pegawai dalam memodifikasi batas-batas pekerjaannya, yang dapat diartikan dalam pengertian *job crafting*. Karakteristik utama dari *job crafting* adalah adanya inisiatif pegawai untuk mengubah tugas atau karakteristik pekerjaan, selaras dengan karakter atau preferensinya (Ghitulescu. 2006; Tims, Bakker & Derks, 2012).

Hal tersebut mendorong setiap perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusianya (*salesman*) dengan tujuan awal untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas, apalagi pada saat ini banyak sekali perusahaan yang melakukan perubahan melalui kreativitas dan inovasi baru yang selalu di *upgrade* setiap waktu. Karena adanya perubahan pada perusahaan akibat kompetisi global, tuntutan peningkatan inovasi, dan terselisihnya perusahaan dengan para kompetitor. Perubahan tersebut membuat pekerjaan mengalami ketidakpastian, kerumitan, dan membutuhkan hubungan baik serta ketergantungan dengan struktur organisasi lainnya sehingga perusahaan membutuhkan pegawai yang inisiatif dan kreatif (Kanteen, 2014). Bisa dikatakan, perusahaan membutuhkan pegawai yang dapat beradaptasi dengan kondisi perusahaan yang tidak dapat diprediksi.

Bentuk perilaku adaptasi pegawai dengan perubahan dapat didukung dengan kepribadian yang proaktif, seperti memiliki inisiatif diri dan perilaku yang dapat memberikan perubahan baik dimasa depan (Kooij, Kanfer, & Tims, 2015). Tanpa adanya kepribadian proaktif maka pegawai kurang menampakkan perilaku seperti, memperlihatkan inisiatif diri, memanfaatkan kesempatan yang ada, mencari tugas yang menantang, dan mengatur penambahan tugas kerja dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan (Kanteen, 2014). Munculnya perilaku-perilaku tersebut mampu menggambarkan kehadiran *job crafting* dalam diri pegawai karena *job*

*crafting* merupakan bentuk kepribadian yang proaktif (Kooij, Kanfer, & Tims, 2015). Mengingat tidak adanya bentuk secara spesifik dari *job crafting* sendiri dalam literatur *job crafting* manapun (Tims, Bakker, & Derks, 2012).

Kajian Tims, Bakker, & Derks (2012, 2013) tentang *job crafting*, terutama dalam bentuk perilaku proaktif dalam mengelola relasi *job demands* dan *job resources*. Meskipun setiap pekerjaan memiliki karakteristik masing-masing, namun Bakker dan Demerouti (2007) memperlihatkan pada dua kategori utama yang menentukan situasi pegawai, yakni seberapa tuntutan kerja (*job demands*) yang di persepsikan, dan bagaimana kemampuan kerja (*job resources*) yang dimiliki pegawai. Model tersebut digunakan sebagai acuan oleh Tims, Bakker & Derks (2012) dalam menyusun kerangka *job crafting*, dengan mengutamakan perubahan-perubahan yang dilakukan pegawai dapat terukur dari perubahan dalam tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan kemampuan kerja (*job resources*) dari pekerjaannya. Tuntutan pekerjaan (*job demands*) dapat berupa hal fisik, psikologi, sosial ataupun organisasi dari suatu pekerjaan yang menuntut usaha secara fisik maupun psikologis pegawai.

Keberadaan tuntutan pekerjaan (*job demands*) dalam *job crafting* tidak semata-mata sebagai sumber *stressor*, karena dalam beberapa penelitian sebelumnya tuntutan pekerjaan (*job demands*) tidak selalu menghadirkan dampak negatif (Bakker, Emmerik, & Euwema, 2006). Hal ini mendasari munculnya aspek tuntutan pekerjaan yang menantang (*challenging job*

*demands*), yakni ketika pegawai justru merespon secara positif dengan memperlihatkan upaya pegawai untuk mengajukan diri ketika ada proyek atau program yang menarik, bersedia mempelajari dan mencoba hal baru dalam organisasi, bahkan bersedia mengerjakan tugas-tugas ekstra meskipun tidak mendapatkan kompensasi lebih (Tims, Bakker, & Derks, 2012).

Sedangkan *job resources* diartikan sebagai hal-hal fisik, psikologis, sosial ataupun organisasi dari suatu pekerjaan yang menolong pencapaian tujuan kerja, mengurangi tekanan *job demands* serta memberikan stimulus untuk pertumbuhan personal, pembelajaran dan pengembangan (Bakker & Demerouti, 2007). Model JD-R dari Tims, Bakker & Derks (2013) menunjukkan pengelolaan *job resources* dalam *job crafting* akan memunculkan manfaat positif dalam jangka panjang, seperti dalam meningkatkan keterikatan kerja, kepuasan ataupun meningkatkan motivasi pegawai. Selain secara struktural, *job resources* sosial memegang peranan penting bagi pegawai. Kesiediaan pegawai untuk meminta bimbingan dan pendapat atasan, mencari inspirasi dari senior, meminta umpan balik atau *feedback* dari oranglain terkait pekerjaan ataupun kesiediaan untuk mendapatkan nasihat dari atasan maupun rekan kerja (Tims, Bakker, & Derks, 2012).

Dengan pola JD-R Tims, Bakker & Derks (2012) mendefinisikan *Job crafting* merupakan perilaku proaktif dalam memanfaatkan kesempatan, dan

membuat perubahan pada tuntutan pekerjaannya (*job demands*) serta sumber daya yang dimilikinya (*job resource*) sendiri untuk mengoptimalkan tujuan pekerjaan (Tims, Bakker, & Derks, 2012). Penelitian *job crafting* yang dilakukan oleh Ghitulescu (2006) menyatakan bahwa ternyata perilaku *job crafting* digambarkan sebagai hasil dari kepribadian proaktif dan dipengaruhi oleh diskresi, kompleksitas tugas, interpedensi tugas, situasi lingkungan kerja, dukungan organisasi, kemampuan kognitif, dan gaya kepemimpinan.

Disebutkan juga oleh Demerouti & Bakker (2014) bahwa *job crafting* sebagai hasil dari kepribadian proaktif dilakukan ketika individu berada pada lingkungan dibawah pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional terbagi atas empat dimensi (Bass B. , 1999), karismatik (*idealized influence*), motivasi inspirasi (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), perhatian individu (*individual consideration*) yang apabila dipersepsikan oleh pegawai diharapkan dapat membentuk perilaku *job crafting* pada pegawai. Bass (1999) mengungkapkan bahwa pemimpin yang berkarisma lebih mudah dalam mendapatkan kepercayaan dari pegawainya, pemimpin yang dapat memberikan inspirasi akan membentuk perilaku pegawai yang kompetitif, mampu bertahan dalam menghadapi tekanan emosional yang dihadapi dilingkungan kerja, pemimpin yang mampu memberikan stimulasi intelektual akan berpengaruh pada perilaku pegawai yang kreatif dalam mendapatkan ide, dan merangsang

dalam menemukan pemecahan permasalahan dengan cara baru, selain itu, pemimpin yang dapat memberikan perhatian individu akan dapat berperan sebagai pembimbing, pelatih dan penasihat untuk pegawainya.

Dalam penelitian ini, persepsi pegawai terhadap keempat karakteristik gaya kepemimpinan transformasional tersebut menjadi hal yang penting. Karena persepsi pegawai (*salesman*) terhadap gaya kepemimpinan transformasional akan berhubungan terhadap perilaku *job crafting* pada diri pegawai (*salesman*). Peran seorang pemimpin dalam memfasilitasi untuk menumbuhkan perilaku *job crafting* akan dikuatkan dengan kondisi organisasi yang dipersepsikan secara positif oleh pegawai. Dengan demikian, selain pegawai merasakan jaminan dengan adanya ruang dan kesempatan untuk melakukan inovasi dan kreativitas secara aktif, juga mendapatkan dukungan, ataupun penerimaan diri dari orang-orang di dalam organisasi. Hal tersebut setidaknya mendasari berkembangnya rasa aman secara psikologis, yang mereduksi kekawatiran akan adanya pengabaian, penolakan, maupun pertentangan dari orang lain (Ghitulescu, 2006)..

Jadi dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai (*salesman*) yang tinggi terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan atasan akan menciptakan dan bahkan menumbuhkan perilaku *job crafting* pada pegawai (*salesman*). Berikut skema Hubungan Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan *Job Crafting*. Kerangka hubungan persepsi gaya





## 2. Variabel Bebas (X)

Merupakan sebuah variabel yang mempengaruhi variabel lain, yang pada urutan tata waktu terjadi lebih dulu. Keberadaan variabel ini di dalam penelitian kuantitatif ialah sebagai variabel yang menjelaskan terjadinya fokus penelitian atau topik penelitian (Sugiyono, 2011). Variabel bebas dalam penelitian kali ini ialah persepsi gaya kepemimpinan transformasional.

### C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi Operasional merupakan bentuk suatu rumusan definisi variabel berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel yang dapat diamati (Azwar, 2015), adapula definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. *Job Crafting*

*Job crafting* dalam penelitian ini dapat di definisikan sebagai intensitas perilaku inisiatif yang dimiliki pegawai untuk membuat perubahan pada tuntutan pekerjaannya (*job demands*) serta sumber daya yang dimilikinya (*job resource*) sendiri untuk mengoptimalkan tujuan pekerjaan. Perilaku tersebut dilakukan di luar desain pekerjaan (*job design*) dan dilakukan atas inisiatifnya sendiri agar pegawai (*salesman*) dapat menyeimbangkan beban kerja dengan kemampuan personalnya. Hal tersebut bisa dilihat melalui empat dimensi, yaitu meningkatkan sumber

daya pekerjaan struktural (*increasing structural job resource*), meningkatkan sumber daya pekerjaan sosial (*increasing social job resources*), meningkatkan tuntutan pekerjaan yang menantang (*increasing challenging job demands*), dan mengurangi tuntutan kerja yang merintangi (*decreasing hindering job demands*). Skala ini menggunakan skala *Job Crafting Scale* (JCS) oleh Tims, Bakker, dan Derks (2012).

Semakin tinggi skor *job crafting* maka semakin tinggi pula penerapan perilaku *job crafting*. Sebaliknya, semakin rendah perilaku skor *job crafting* maka semakin rendah pula penerapan perilaku *job crafting*.

## 2. Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Persepsi gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini dapat didefinisikan interpretasi atau tafsiran individu terhadap tingkat kemampuan pemimpin untuk mendorong pegawai melihat permasalahan dari berbagai sudut pandang dan memberi kesempatan pegawai untuk menyelesaikan sesuai kesempatan masing-masing, memaparkan visi dan misi perusahaan secara jelas mengenai harapannya pada pegawai, memberikan dukungan pada setiap pegawai agar mampu melampaui hasil kerja sebelumnya maupun ekspektasi yang ada dengan lebih baik, bahkan memberikan stimulus yang diperlukan pegawai untuk mencapai tujuan. Hal tersebut bisa dilihat dengan skala gaya kepemimpinan transformasional melalui empat dimensi, yaitu karismatik (*idealized*

*influence*), *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration* (Bass B. , 1999) dan diukur menggunakan alat ukur *Multifactor Leadership Questionnaire Scoring Key (5x) Score: Technical Report* oleh Bass dan Avolio (1994).

Semakin tinggi skor persepsi gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula kepemimpinan transformasional yang di terapkan. Sebaliknya, semakin rendah skor persepsi gaya kepemimpinan transformasional maka semakin rendah pula penerapan kepemimpinan transformasional.

#### **D. Populasi, Teknik Sampling, dan Sampel**

##### **1. Populasi**

Populasi adalah wilayah secara keseluruhan yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang sudah di tetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian pengambilan kesimpulan (Sugiyono, Metode penelitian, 2005). Populasi dalam penelitian ini adalah *salesman* di Telkomsel Surabaya Selatan yang berjumlah 117. Jumlah 117 ini terdiri dari *salesman* berstatus pekerja baik dalam struktur organisasi dan *salesman* yang magang (program TAP).

##### **2. Teknik Sampling**

Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga penjual (*salesman*) Telkomsel Surabaya Selatan. Dan pengambilan sampel dalam penelitian

ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2007), sampel purposif adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, yakni sampel yang memenuhi kriteria. Subjek dalam penelitian ini adalah pekerja di bidang penjualan atau *salesman* di Telkomsel *Branch* Surabaya Selatan, Penelitian ini ditargetkan dapat menjangkau keseluruhan tenaga penjual atau *salesman* yang memiliki jabatan staff maupun *supervisor* dan telah bekerja lebih dari 1 tahun di Telkomsel *Branch* Surabaya Selatan. sedangkan tenaga penjual yang magang (program TAP) tidak dilibatkan dalam penelitian ini.

Pemilihan subyek minimal bekerja selama lebih dari 1 tahun, ini didasari pada penelitian sebelumnya mengenai persepsi terhadap kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh (Sampeliling, 2007). Pada penelitian sebelumnya membuktikan bahwa pegawai yang minimal telah bekerja selama satu tahun dapat mempersepsikan perilaku kepemimpinan pimpinannya.

### **3. Sampel**

Sampel pada penelitian ini adalah *salesman* yang memiliki jabatan *staff* maupun *supervisor* di Telkomsel *Branch* Surabaya Selatan yang berjumlah sekitar 41. Ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai 500 orang Roscoe (dalam Sugiyono, 2010) maka







bantuan *professional judgement* karena alat ukur *job crafting* masih belum banyak digunakan di Indonesia. Nilai reliabilitas dalam penelitian Andini (2016) memiliki nilai 0.775. sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Yuwono (2017) untuk mengetahui penilaian validitas alat ukurnya menggunakan *professional judgement* yaitu orang yang ahli dalam bidang tersebut, dalam hal ini yaitu dosen pembimbing skripsi. Nilai reliabilitas dalam penelitian yang dilakukan oleh Yuwono (2017) memiliki nilai 0.861. dan skala ini akan dikembangkan lagi oleh peneliti untuk menyesuaikan isi dengan subyek penelitian.

Skala *Job Crafting* dalam penelitian ini merupakan skala likert yang didalamnya hanya terdapat satu jenis pernyataan, yakni *favorable* dan *unfavorable*. Skala likert yang digunakan dalam penelitian ini memiliki 4 pilihan jawaban: SS (Sangat Setuju), dengan skor 4, S (Setuju) dengan skor 3, TS (Tidak Setuju) dengan skor 2, STS (Sangat Tidak Setuju) dengan skor 1.

Adapula *blueprint* dalam penelitian ini yang telah terbentuk berdasarkan modifikasi skala JCS (*Job Crafting Scale*) oleh Tims, Bakker, dan Derks (2012) yang pernah digunakan dan dikembangkan oleh peneliti sebelumnya, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Andini (2016) dan Yuwono (2017).















(2007) memiliki nilai 0.970. sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Yuwono (2017) untuk mengetahui penilaian validitas alat ukurnya menggunakan *professional judgement* yaitu orang yang ahli dalam bidang tersebut, dalam hal ini yaitu dosen pembimbing skripsi. Nilai reliabilitas dalam penelitian yang dilakukan oleh Yuwono (2017) memiliki nilai 0.961. dan skala ini akan dikembangkan lagi oleh peneliti untuk menyesuaikan isi dengan subyek penelitian.

Skala Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam penelitian ini merupakan skala likert yang didalamnya terdapat 2 jenis pernyataan, yakni *favorable* dan *unfavorable*. Skala likert yang digunakan dalam penelitian ini memiliki 4 jenis pilihan jawaban: SS (Sangat Setuju), S (Setuju), TS (Tidak Setuju), dan STS (Sangat Tidak Setuju). Pada *item favorable*, jawaban SS mendapatkan skor 4, S mendapatkan skor 3, TS mendapatkan skor 2, STS mendapatkan skor 1. Sedangkan pada pernyataan jenis *unfavorable*, jawaban SS mendapatkan skor 1, S mendapatkan skor 2, TS mendapatkan skor 3, dan STS mendapatkan skor 4. Adapula *blueprint* skala Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional yang telah dibentuk berdasarkan modifikasi skala Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional oleh Bass dan Avolio (1994) yang telah diadaptasi dan dikembangkan oleh





















Surabaya Selatan pada saat ini berjumlah sekitar 117. Jumlah ini terdiri dari sekitar 76 Mahasiswa yang magang (program TAP) dan 41 *sales*. Untuk pengambilan sampel dalam penelitian ini akan mengambil keseluruhan *sales* dengan beberapa kriteria, yaitu : *salesman* yang memiliki jabatan *staff* maupun *supervisor* dan telah bekerja minimal 1 tahun di Telkomsel *Branch* Surabaya Selatan, sedangkan Mahasiswa yang melakukan magang (Program TAP) tidak dilibatkan dalam penelitian ini, sehingga sampel penelitian ini berjumlah 37.

Setelah jumlah populasi serta sampel penelitian telah diketahui serta ditentukan, peneliti melanjutkan tahap penelitian, yaitu mempersiapkan segala hal yang berkaitan dengan pengumpulan data. Pada proses pengumpulan data, peneliti menggunakan instrument berupa kuesioner. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner yang telah tersusun adalah hasil modifikasi dari kuesioner penelitian sebelumnya, sehingga diperlukan koreksi dari *expert judgement*. Dalam penelitian ini pun menggunakan 3 *expert judgement* yang terdiri dari 2 Dosen Psikologi yang telah *expert* dalam bidangnya, yaitu Psikologi Industri dan Organisasi, dan terdapat pula *expert judgement* dari pihak perusahaan yang akan diteliti, yaitu *Supervisor* Telkomsel *Branch* Surabaya selatan berjumlah 1 orang yang telah membimbing peneliti pada saat penelitian observasi, wawancara hingga penelitian berlangsung. Terdapat beberapa

*item* yang menurut *expert judgement* perlu dilakukan perevisian. Setelah kuesioner direvisi dan telah dinyatakan lolos oleh *expert judgement*.

Proses pengumpulan data dilakukan pada tanggal 1-25 Juni 2019 di Telkomsel *Branch* Surabaya Selatan, proses pengambilan data yang membutuhkan waktu sehari-hari tersebut dikarenakan peneliti harus menyesuaikan diri dengan waktu luang para *sales*. Kuesioner dibagikan kepada 41 responden penelitian yaitu *sales* Telkomsel *Branch* Surabaya Selatan. Dari 41 responden penelitian, terdapat 37 responden yang telah memenuhi sampel penelitian, yaitu responden telah bekerja minimalnya 1 tahun dalam Telkomsel *Branch* Surabaya Selatan.

Dari sejumlah 15 pernyataan pada skala *job crafting*, terdapat 14 pernyataan yang valid dan nilai reliabilitasnya mencapai 0.893, yang dapat dikatakan bahwa pernyataan tersebut memiliki nilai reliabilitas yang baik, karena lebih besar dari 0.8. sedangkan pada skala persepsi gaya kepemimpinan transformasional dinyatakan 18 pernyataan yang valid dari 21 pernyataan, serta memiliki nilai reliabilitas sebesar 0.933 yang dapat dikatakan memiliki nilai reliabilitas yang baik, karena lebih dari 0.8. Butir pernyataan atau *item-item* yang telah tervalidasi dan memiliki reliabilitas baik tersebut selanjutnya akan dilakukan uji korelasi menggunakan uji *Product Moment* dengan bantuan SPSS Windows 16.0.

## 2. Deskripsi Hasil Penelitian

### a. Deskripsi Subyek

Subyek dalam penelitian ini adalah *salesman* Telkomsel *Branch* Surabaya Selatan yang telah bekerja sebagai *staff* maupun *supervisor* dan bergabung selama lebih dari 1 tahun. Proses pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan menggunakan cara menyebarkan kuesioner menghasilkan data dari responden yang berjumlah 41. Pengambilan responden semaksimal mungkin, karena responden kurang dari 100. Dari empat puluh satu *sales* yang berada di Telkomsel *Branch* Surabaya Selatan, hanya 37 yang memenuhi kriteria dari kriteria yang sudah ditetapkan. Tiga puluh tujuh *salesman* Telkomsel *Branch* Surabaya Selatan yang telah memenuhi kriteria telah bersedia mengisi kuesioner peneliti. Sehingga telah terkumpul data terkait variabel penelitian dari responden berjumlah 37 *sales*. Dengan karakteristik subyek meliputi jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan terakhir, status perkawinan, dan jabatan. Berikut penjelasan lebih lanjutnya :

### b. Deskripsi Data Subyek

Data hasil penelitian dilakukan pendeskripsian secara keseluruhan terlebih dahulu. Analisis deskriptif dilakukan untuk



Berdasarkan tabel 14 dapat diketahui bahwa jumlah subyek yang sampel penelitian ini dengan alat ukur menggunakan skala *job crafting* dan persepsi gaya kepemimpinan transformasional sebanyak 37 sales. Variabel *job crafting* memiliki nilai *range* sebesar 18 dengan nilai terendah 38 dan nilai terntingginya adalah 56, nilai mean atau rata-ratanya sebesar 48.0541, nilai standar deviasi sebesar 5.06045, serta memiliki nilai varian sebesar 25.608. kemudian untuk variabel persepsi gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai *range* sebesar 32 dengan nilai terendahnya 40 dan nilai tertinggiya 72, untuk nilai mean atau rata-ratana bernilai 56.0541, nilai standar deviasi sebesar 7.43470 dan nilai varian sebesar 55.275.

Setelah analisis dekripsi diatas dapat dilakukan untuk mengetahui kategori apakah subyek tersebut memiliki tingkat persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan intensitas perilaku *job crafting* yang tinggi, sedang serta rendah dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Azwar, S. ,2012) :







**Tabel 17****Kategorisasi Skor *Job Crafting***

<b>Variabel</b>	<b>Skor</b>	<b>Kategori</b>	<b>Jumlah Subyek</b>	<b>Persen %</b>
<i>Job Crafting</i>	14 - 42	Rendah	10	27
	43 - 53	Sedang	21	56.8
	53 - 56	Tinggi	6	16.2
		<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Berdasarkan tabel 17, maka didapatkan hasil bahwa tingkat persepsi gaya kepemimpinan transformasional *salesman* yang berada pada kategori rendah sebanyak 10 subyek dengan presentase sebesar 27%. *sales* yang kategori persepsi gaya kepemimpinan transformasional berada pada tingkat sedang sebanyak 21 subyek dengan presentase sebesar 56.8%, sedangkan *sales* dengan tingkat persepsi gaya kepemimpinan transformasional pada kategori rendah sebanyak 6 subyek dengan presentase sebesar 16.2%.

**c. Deskripsi Subyek Berdasarkan Jenis Kelamin**

*Salesman* Telkomsel *Branch* Surabaya Selatan yang menjadi subyek penelitian ini mencakup *salesman* laki-laki dan perempuan. Adapun rincian deskripsi subyek berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 18****Deskripsi Data Subyek Berdasarkan Jenis Kelamin**

Variabel	Jenis Kelamin	N	Presentase	Rata-rata	Standar Deviasi
<i>Job Crafting</i>	Laki-laki	27	73%	47.4444	4.98716
	Perempuan	10	27%	49.7000	5.41350

Pada tabel 18 dapat dilihat data deskriptif dengan klasifikasi berdasarkan jenis kelamin subyek. Hasil data variabel dalam penelitian ini, yaitu *job crafting* diketahui 27 subyek laki-laki dan 10 subyek perempuan dengan presentase masing-masing laki-laki 73% dan perempuan sebesar 27%. Pada variabel *job crafting*, nilai rata-rata subyek laki-laki sebesar 47.44 serta nilai standar deviasi sebesar 4.987, dan subyek perempuan memiliki nilai rata-rata sebesar 49.70, serta nilai standar deviasi sebesar 5.413. Karakteristik subyek pada penelitian ini terlihat bahwa mayoritas berjenis kelamin laki-laki. Berikut hasil pengukuran uji homogenitas sebelum pengukuran uji beda *job crafting* menggunakan analisis uji *independent sample t-test* berdasarkan jenis kelamin :

**Tabel 19****Hasil Uji Homogenitas Data Berdasarkan Jenis Kelamin**

Variabel	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
<i>Job Crafting</i>	0,010	1	35	0,921









**Tabel 24****Deskripsi Data Subyek Berdasarkan Lama Bekerja**

Variabel	Lama Bekerja	N	Presentase	Rata-rata	Standar Deviasi
<i>Job Crafting</i>	1-5 Tahun	22	59.5%	45.7444	4.87657
	>5 Tahun	15	40.5%	49.6364	4.64497

Pada tabel 24 dapat dilihat data deskriptif dengan klasifikasi berdasarkan lama bekerja. Hasil data dalam penelitian ini, yaitu *job crafting* diketahui 22 subyek pada rentan lama bekerja 1-5 Tahun dan 15 subyek pada rentan lama bekerja >5 Tahun dengan presentase masing-masing 59.5% dan rentan usia dewasa madya sebesar 40.5%. Pada variabel *job crafting*, nilai rata-rata subyek rentan lama bekerja >5 Tahun sebesar 49.6364 serta nilai standar deviasi sebesar 4.64497, dan subyek rentan lama bekerja 1-5 Tahun memiliki nilai rata-rata sebesar 45.7333, serta nilai standar deviasi sebesar 4.87657. Berikut hasil pengukuran uji homogenitas sebelum pengukuran uji beda *job crafting* berdasarkan lama bekerja dengan menggunakan analisis uji *independent sample t-test*, berikut tabelnya :

**Tabel 25****Hasil Uji Homogenitas Data Berdasarkan Lama Bekerja**

Variabel	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
<i>Job Crafting</i>	0,074	1	35	0,788



















Dalam proses analisis uji hipotesis sebuah penelitian yang bersifat korelatif, perlu mengetahui koefisien korelasi data hasil penelitian. Namun, sebelum menentukan teknik analisa statistic untuk mengetahui koefisien korelasnya, setidaknya diberlakukan uji asumsi prasyarat pada data penelitian. Adapula uji asumsi prasyarat yang harus dilaksanakan terlebih dahulu adalah uji normalitas untuk mengetahui normalitas dari sebaan skor data penelitian, dan uji linieritas untuk mendapatkan ada atau tidaknya hubungan linier pada kedua variabel yang diteliti secara korelatif.

Berdasarkan uji normalitas dan linieritas, telah diketahui bahwa data yang dihasilkan dalam penelitian ini berdistribusi normal, dan kedua variabel memiliki hubungan yang linier. Pada hasil uji normalitas diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar  $0.919 > 0.05$ , sehingga data tersebut dapat dinyatakan berdistribusi normal dan memenuhi asumsi uji normalitas. Pada uji linieritas diketahui bahwa variabel persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan *job crafting* memiliki ada signifikansi sebesar  $0.467 > 0.05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa kedua variabel memiliki hubungan yang linier.

Setelah data penelitian memenuhi uji asumsi prasyarat, maka dapat ditentukan bahwa uji korelatif yang digunakan dalam penelitian ini termasuk dalam uji korelatif statistik parametik. Dengan demikian, teknik analisis data



Tanda (+) atau (-) hanya menunjukkan arah hubungan antar variabel. Sedangkan Nilai  $r$  terbesar adalah +1 dan  $r$  terkecil adalah -1. Serta,  $r = +1$  menunjukkan hubungan positif sempurna, sedangkan  $r = -1$  menunjukkan hubungan negatif sempurna.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel persepsi gaya kepemimpinan transformasional (X) dengan *job crafting* (Y) dengan nilai korelasi 0.345 dan nilai signifikansi 0.037 yang artinya terdapat hubungan yang cukup antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan *job crafting*, karena nilai signifikansi lebih kecil dari nilai 0.05.

Berdasarkan hasil koefisien korelasi dengan nilai (.345) dapat dinyatakan bahwa korelasi antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan *job crafting* bersifat positif (+). Korelasi positif menunjukkan bahwa adanya hubungan yang selaras antara variabel persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan *job crafting*, yang berarti semakin tinggi persepsi gaya kepemimpinan transformasional yang dipersepsikan oleh pegawai, maka semakin sering pula intensitas perilaku *job crafting* yang dilakukan oleh pegawai. Begitupun sebaliknya, semakin rendah persepsi gaya kepemimpinan transformasional yang dipersepsikan oleh pegawai, maka

semakin jarang pula intensitas perilaku *job crafting* yang dilakukan oleh pegawai.

### C. Pembahasan

Berdasarkan hasil dari penelitian ini ialah bertujuan untuk mengetahui hubungan persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan *job crafting* dengan mengambil subyek penelitian pada *salesman* Telkomsel *Branch* Surabaya Selatan yang telah bekerja minimal nya satu tahun (>1 Tahun). Sebelum menentukan analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini, hendaknya dilakukan uji prasyarat atau uji asumsi yang terdiri dari uji normalitas dan uji linieritas. Uji normalitas dilaksanakan untuk mengetahui data yang akan digunakan tersebut berdistribusi normal atau tidak. Sedangkan uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas atau variabel X dan variabel terikat atau variabel Y memiliki hubungan yang linier.

Uji normalitas dalam penelitian ini dengan variabel persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan *job crafting* menggunakan uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* mendapatkan hasil nilai signifikansi sebesar  $0.919 > 0.05$ , maka kedua variabel dinyatakan berdistribusi normal dan memenuhi analisis uji normalitas.. selanjutnya dilakukan uji linieritas yang dilaksanakan untuk mendapatkan nilai signifikansi penyimpangan linieritas, dan nilai signifikansi yang didapatkan adalah  $0.467 > 0.05$ . sehingga dapat dinyatakan

bahwa kedua variabel memiliki hubungan yang linier. Berdasarkan hasil uji prasyarat yang telah berlaku pada data hasil penelitian, dapat diketahui bahwa data penelitian yang dikumpulkan dari sampel penelitian memiliki data yang berdistribusi normal dan memiliki hubungan yang linier. Sehingga dapat dinyatakan data yang telah terkumpul sudah memenuhi syarat untuk melakukan uji korelasi *product moment*.

Hasil uji analisis korelasi *Product Moment* yang dilaksanakan menunjukkan jika nilai signifikansi yang di dapatkan sebesar 0.037 yang artinya terdapat hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan *job crafting*, karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05 yang berarti hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima, dan hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak. Hal ini berarti terdapat hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan *job crafting*. Selain itu, penelitian ini telah menunjukkan nilai koefisien korelasi yang positif (+) yaitu 0.345. berdasarkan nilai koefisien tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan yang selaras antara variabel persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan *job crafting*, yang dilakukan oleh pegawai, maka semakin sering pula intensitas perilaku *job crafting* yang dilakukan oleh pegawai.

Berdasarkan uraian diatas memiliki hubungan yang linier dengan dan memiliki korelasi positif tersebut dibuktikan juga oleh Ghitulescu (2006).

Dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa individu akan melakukan *job crafting* ketika organisasi memperkenalkannya untuk melakukan hal serupa. Hal ini memberikan gambaran bahwa pemberian kesempatan perilaku *job crafting* bergantung pada wewenang pemimpin yang ada dalam organisasi tersebut. Pemberian kesempatan perilaku *job crafting* dapat membuat pegawai merasa dipercaya, sehingga individu merasa leluasa untuk melakukan pekerjaan dengan mengedepankan kreativitas, serta lebih merasa diikutsertakan dalam tujuan organisasi. Meskipun demikian, pemberian kesempatan perilaku *job crafting* akan merubah beberapa hal dalam organisasi seperti rutinitas kerja sehingga batasan-batasan perilaku *job crafting* perlu ditentukan oleh pemimpin agar tidak membawa dampak buruk bagi organisasi.

Konsep *job crafting*, yang dapat dipahami sebagai terjadinya perubahan-perubahan yang dilakukan oleh individu yang berkaitan dengan tugas pekerjaan menjadi dibutuhkan dalam merespon situasi yang sangat cepat berubah pada saat ini, karena membutuhkan kreativitas dan inovasi yang selalu di upgrade dari waktu ke waktu (Wrzesniewski dan Dutton, 2001). *Job crafting* yang menilai karyawan tidak hanya sekedar sebagai penerima pasif dari sebuah rancangan organisasi, namun secara proaktif memberikan variasi pekerjaannya agar selaras atau cocok dengan kesenangan mereka Bell & Staw (1989). Terciptanya *job crafting* pada karyawan akan semakin intens

dilakukan apabila digabungkan dengan iklim organisasi yang mendukung, sehingga karyawan bisa merasakan kesejahteraan secara psikologi (Ghitulescu, 2006), selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Shalley, Zhou, & Oldam, 2004) dan Sengkey Meiyanto (2016) mengatakan bahwa ketika karyawan merasakan bahwa lingkungan kerjanya dapat memberikan rasa aman, memiliki rasa toleransi sehingga lebih mudah bermunculan sikap atau tindakan kreativitas, bahkan cara ataupun pendekatan baru dalam lingkungan kerja dapat dimunculkan dalam bentuk aksi nyata. Selanjutnya, salah satu faktor utama yang berperan secara langsung pada iklim organisasi dan kondisi karyawan ada pada faktor kepemimpinan.

Model kepemimpinan yang mendukung dapat meningkatkan motivasi instristik, begitupun sebaliknya pengawasan berlebihan dapat mengurangi motivasi instristik dan kreativitas (Deci, Connell, & Ryan, 1989). Pemimpin memiliki peran begitu besar dalam menjamin kesempatan bawahan untuk mengembangkan diri, melakukan perubahan, dan menemukan makna baru dalam lingkungan kerjanya. Pemimpin dengan gaya transformasional, menurut Avolio dan Bass (1995) diwujudkan dengan kemampuan untuk menyediakan motivasi inspirasional, stimulus dan perhatian individu. Ketiga hal tersebut tentunya dapat ditempatkan secara positif dalam mendorong berkembangnya *job crafting* pada karyawan. Dalam hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Bakker (2015) yang dilakukan pada pegawai

perusahaan pelayan publik menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki korelasi positif dengan keseimbangan *job resource* dengan *job demands* dalam bentuk perilaku *job crafting*. Pemimpin yang mampu memberikan stimulus dan inspirasi kepada pegawainya dapat memperkuat timbulnya perilaku *job crafting* pada pegawai. Penelitian pada tahun setelahnya dilakukan oleh Holcombe (2016) melalui hasil penelitiannya, yaitu kepemimpinan signifikansi hubungan yang kuat dengan *job crafting*. Ia bahkan menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan acuan *job crafting* yang terbukti secara teoritis.

Berdasarkan pemaparan diatas mengapa perilaku *job crafting* dan persepsi gaya kepemimpinan transformasional penting bagi perusahaan. Karena, perusahaan membutuhkan sebuah pekerja yang berkualitas. Pentingnya fungsi dari karyawan dalam mendorong perusahaan untuk lebih memprioritaskan merekrut sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan sesuai dengan kriteria dan mampu menunjukkan perilaku yang berhubungan dengan tugas pokok yang ditentukan oleh perusahaan (*in role*) secara optimal (Robbins & Judge, 2009). Seperti yang dijelaskan oleh Berg, Dutton dan Wrzesniewski (2013), bahwa sikap proaktif dan independen dari karyawan itulah yang menjadi sumbu kreativitas dan inovasi, serta menganggap bekerja bukan semata untuk kepentingan organisasi, namun kepentingan pencapaian diri. Sehingga dapat terciptanya untuk memfasilitasi munculnya perilaku *job*

*crafting* pada tenaga penjual atau *salesman*, tentu sangat berguna sekali bagi organisasi. Selain memunculkan kelekatan dan makna positif karyawan terhadap pekerjaan, karyawan dengan *job crafting* tinggi berpotensi untuk mengambil tanggung jawab pengembangan organisasi, dengan mengadopsi teknik, cara atau model baru untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan (Koenig, 2014).

Dari penelitian ini, subyek memiliki persepsi gaya kepemimpinan transformasional yang tergolong kategori sedang. Hal ini dapat dilihat dari hasil data yang menunjukkan nilai mean 56 yang berada range sedang (49-62) Data tersebut menunjukkan bahwa subyek penelitian termasuk orang yang memiliki persepsi kepemimpinan yang tergolong sedang. Mereka merasa organisasi menghargai kontribusi terhadap kesejahteraan mereka (Kanten, 2014). Intensitas seringkali perilaku *job crafting* dilakukan menunjukkan subyek melaksanakan menyeimbangkan antara tuntutan dari sumber daya pekerjaan dengan kemampuan pribadi ataupun kebutuhan mereka dengan perubahan-perubahan yang diciptakan subyek Tims, Bakker & Derks (2012) ini dapat dilihat dari data yang menunjukkan nilai mean 48 yang berada range sedang (43-53), data tersebut menunjukkan bahwa subyek penelitian termasuk orang yang memiliki perilaku *job crafting* yang tergolong sedang.

Pada analisis tambahan berdasarkan demografi dalam penelitian di tinjau dari jenis kelamin, usia, lama bekerja dan pendidikan terakhir. Hasil uji beda terkait variabel *job crafting* antara jenis kelamin, menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara laki-laki dan perempuan ( $p = 0.234$  ;  $p > 0.05$ ). hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Damayanti (2018) yang menyatakan bahwa setiap individu memiliki kesempatan yang sama antara laki-laki dan perempuan dalam menyelesaikan permasalahan secara inovatif dan kreatif (Chin & Hung, 2013).

Selanjutnya analisis uji beda berdasarkan usia yang berada pada usia 20-40 tahun dan 40-60 tahun. Di tinjau dari masa perkembangannya, usia tersebut secara berurutan berada pada tahapan usia dewasa awal dan dewasa madya (Santrock, 2012) pada penelitian yang dilakukan oleh Damayanti (2018) menyatakan bahwa pada usia 20-40 memiliki kategori rendah pada perilaku *job crafting*, karena pada masa ini merupakan masa perubahan dan pembelajaran baik secara pengetahuan maupun sosial. Individu akan lebih dituntut untuk memperbanyak relasi. Untuk usia 41-60 tahun atau pada masa dewasa madya sampel yang dominan berada pada kategori tinggi dimana pada masa ini waktunya individu cenderung akan mempertahankan hasil apa yang telah diperolehnya, dan ketika menghadapinya karena telah memperoleh pengalaman hidup sehingga lebih matang dan stabil dari masa sebelumnya.

Namun pada penelitian ini tidak ditemukan perbedaan yang signifikan intensitas perilaku *job crafting* antara rentan usia dewasa awal dengan dewasa madya ( $p = 0.386$  ;  $p > 0.05$ ). hal ini dapat didukung dari penelitian Andini (2016) yang menyatakan bahwa generasi Y memiliki keinginan untuk melakukan inovasi terhadap apa yang mereka kerjakan dan penuh rasa ingin tahu (Yigit & Aksay, 2015). Dalam hal ini kategori generasi Y adalah seseorang yang terlahir pada rentang tahun 1981 sampai tahun 2000, atau bisa dikatakan rentan usia 19 – 38 tahun. Ini berarti dapat dinyatakan bahwa usia generasi Y bisa dinyatakan juga dalam rentang usia dewasa awal. Dalam penelitian Andini (2016) menyatakan bahwa generasi Y memiliki beberapa karakteristik seperti toleran, mandiri, berwawasan global dan terbuka, percaya diri, mampu beradaptasi dalam berbagai situasi, mampu melakukan pekerjaan teknik dan senang belajar (Anantatmula & Shrivastav, 2012). Sehingga tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara *sales* yang memiliki umur pada rentan usia dewasa awal (20-40 tahun) dengan *sales* yang memiliki usia pada rentan usia dewasa madya (40-60 tahun).

Ditinjau dari lama kerjanya maka pada penelitian ini memiliki perbedaan yang signifikan antara *sales* yang bekerja dengan rentan waktu 1-5 tahun dan *sales* yang telah bekerja dengan rentan waktu >5 tahun sebesar ( $p = 0.019$  ;  $p < 0.05$ ). hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Damayanti (2018) yang menyatakan bahwa karyawan yang telah berada pada

situasai kerja yang cukup lama, besar kemungkinan mereka telah memahami kebutuhan dalam bekerja dan mencoba menikmati hal yang telah diperolehnya selama ia bekerja. Hal ini memungkinkan karyawan mementingkan komitmennya untuk bertahan tanpa menghiraukan hal lainnya, adapun penelitian yang dilakukan oleh Ghitulescu (2006) mengungkapkan bahwa perilaku *job crafting* dapat membuat karyawan merasa dipercaya, leluasa melakukan pekerjaan dengan mengedepankan kreativitas dan inovasi, serta merasa *engage* atau keterikatan dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan demografi tingkat kemampuan kognitif ditinjau dari jenjang pendidikan pra sarjana (SMA/SMK, dan D1-D3) dan sarjana (S1/D4) yang dimiliki oleh subyek terlihat bahwa tidak terdapat perbedaan *job crafting* yang signifikan antara pra sarjana dan sarjana ( $p = 0.370$  ;  $p > 0.05$ ). Hal ini sesuai dengan tesis yang diajukan Pinasti (2015) dan Yuwono (2017) yang menyatakan secara berurutan, bahwa ternyata tidak berhasil ditemukan perbedaan intensitas perilaku *job crafting* antara wiraniaga yang mengikuti pelatihan *Lead Your Self* dan ang tidak mengikuti pelatihan, kemudian hasil penelitian selanjutnya menyatakan bahwa *sales* yang memiliki pendidikan terakhir pra sarjana (SMP,SMA,D3) dengan pendidikan terakhir sarjana (S1 dan S2) tidak terdapat perbedaan yang signifikan pula.

Pada hasil pengujian korelasi *Product Moment* dengan, bantuan SPSS *for Windows 16.0* yang telah dilakukan dengan memiliki nilai signifikansi (2-tailed) 0.037 yang dapat dikategorikan memiliki korelasi yang cukup antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan *job crafting*. Hal ini juga berarti bahwa semakin banyak pola kepemimpinan diterapkan serta di persepsikan oleh karyawan, maka penerapan *job crafting* juga akan semakin sering pula ditemui di lingkungan kerja atau organisasi yang mampu menerapkannya. Dengan kata lain, intensitas perilaku *job crafting* tidak dapat dilaksanakan dengan baik apabila kepemimpinan transformasional tidak diterapkan dan dipersepsikan oleh karyawan tidak diterapkan dalam suatu lingkungan kerja atau organisasi. Seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Sehingga hal ini patut menjadi perhatian bagi pemimpin selaku pengelola SDM di dalam suatu organisasi maupun perusahaan.



- a. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara persepsi kepemimpinan terhadap perilaku *job crafting*. Pada organisasi yang menuntut perilaku *job crafting* disarankan menempatkan pemimpin dengan gaya transformasional karena peran persepsi gaya kepemimpinan didalam organisasi dapat meningkatkan *job crafting*.
- b. Menjaga hubungan yang positif antar karyawan, dengan pemimpin maupun perusahaan atau organisasi, serta keterbukaan dalam mengambil sebuah keputusan yang mempengaruhi aktivitas kerja karyawan.

## 2. Bagi Peneliti

Penelitian ini tidak luput dari keterbatasan dan kekurangan sehingga masih membutuhkan penyempurnaan kedepannya. Berikut keterbatasan dalam penelitian ini dan saran untuk penelitian selanjutnya :

- a. Mempertimbangkan populasi *salesman* yang ada di Indonesia untuk mendapatkan jumlah sampel yang benar-benar mampu untuk mewakili populasi *salesman*.
- b. Mengingat bahwa adanya kontribusi persepsi kepemimpinan terhadap *job crafting*, penelitian ini membutuhkan tambahan dan pengembangan dengan cara merancang sebuah model

intervensi untuk meningkatkan *job crafting* dengan melibatkan pemimpin didalamnya serta melibatkan beberapa variabel lain seperti, kesesuaian individu dengan pekerjaannya (*Pearson job fit*), kemandirian individu (*autonomy*), kemandirian tugas (*task independence*), keunikan pada tiap individu (*individual difference*), kepribadian proaktif (*proactive personality*), kepercayaan diri (*self efficacy*), dan *Focus Regulation/Self Regulation* yang berhubungan antara *job crafting* untuk menambah khasanah keilmuan dan pengetahuan.

- c. Penelitian ini masih membutuhkan perbaikan pada pilihan jawaban instrumen pada PERNYATAAN 1 mengubahnya dengan Sangat Sering, Sering, Jarang, dan Sangat Jarang serta untuk PERNYATAAN 2 mengubahnya dengan Sangat Sesuai, Sesuai, Tidak Sesuai, dan Sangat Tidak Sesuai.



- Belschak, F., & Hartog, D. (2010). Pro-self, pro social, and pro-organizational foci of proactive behaviour : Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 475-498.
- Berg, J., Dutton, J., & Wrzesniewski, A. (2007). What is job crafting and why does it matter. *University of Michigan*.
- Brown, J., Linder, D. E. (1979). *Psychology Today: an Introduction 4 ed*. New York: The Free Press
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Chen, C., Yen, C., & Tsai, F. (2014). *Job Crafting and job engagement : The mediating role of person-job fit*. *International Journal of Hospitality Management* , 21-28.
- Chin, P. & Hung, M. (2013). *Psychological contract breach and turnover intention: The moderating roles of adversity quotient and gender*. *Social Behaviour And Personality*, 41(5), 843-860.
- Damayanti, C, R (2018). *Hubungan antara Adversity Quotient dengan Job Crafting pada Karyawan*. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Danim, S. (2005). *Visi Baru Manajemen Sekolah : Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Davidoff, L. 1987. *Introduction to Psychology*. McGraw-Hill Book Company.
- Deci, E. L., Connel, J.P., & Ryan, R. M 1989. "Self-determination in a work organization". *Journal of Applied Psychology*, 74: 580-590.
- Dutton, J., Roberts, L., & Bednar, J. (2010). *Pathways for positive identity construction at work : four types of positives identity and the building of social resources* . *Academy of Management Review*, 265-293.
- Dvir, T, E. D. (2002). The impact of transformational leadership on follower development and performance : a field experiment . *The Academy of Management Journal* , 735-744.

- Esteves, T., & Lopes, M. (2016). Leading to crafting: The relation between leadership perception and nurses job crafting. *Western Journal of Nursing Reaserch*, 1-21.
- Ghitulescu, BE. 2006. *Shaping task and relationships at work: examining the antecedent and consequences of employee job crafting Dissertation. University of Pittburgh*
- Givens , R. (2008). Transformasional leadership : The impact on organizational and personal outcomes . *Emerging Leadership Journey* , 4-24.
- Hadi, S (2000). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Harsiwi, Th. A. M. 2003. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin. dari Artikel: [artikel.us/amharsiwi2.html](http://artikel.us/amharsiwi2.html) (diakses 27 Desember 2018)
- Holcombe, K. (2016). Theoretical antecedents and possitive employee work experiences of job crafting. *Colorado State University*.
- Jaya, K. 2004. Perbedaan kepuasan kerja antara Perawat yang dipimpin dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional di RS. Panti Rapih Yogyakarta. Fakultas Psikologi Sanata Dharma.
- Kanteen, P. (2014). The antecedens of job crafting : perceifed organizational support, job characteristics and self-efficacy. *Europan Journal of Busines and Social Sciences* , 113-128.
- Koenig, J., Debus, M., & Kleinmann, M. (2014). The building blocks of job insecurity : The impact of environmental and person-related variables on job insecurity perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 329-351.
- Kooij, D., Kanfer, R., & Tims, M. (2015). Succesful aging at work : the role of job crafting. *Springer International Publishing Switzerland*.
- Kresnandhito, A. P. (2012). Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif Penyiar Radio. *Jurnal Psikologi Industri dan organisasi*, 96-103.

- Liden, R. &. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 451-465.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business Psychology*, 25-36.
- Macey, W., & Scheneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 3-30.
- Majalah SWA Edisi XXXIII. (2017, Mei Selasa). *Ini 25 Perusahaan Paling Kreatif di Indonesia Versi Majalah SWA 2017*. Retrieved from Blog.Gamatechno.com: <https://blog.gamatechno.com/daftar-perusahaan-paling-kreatif-gamatechno/> (diakses 13 November 2018)
- Maulina, R (2018). Pengaruh pelatihan *job crafting* untuk menurunkan tingkat kebosanan kerja karyawan di perusahaan X Yogyakarta. *Tesis*. Fakultas psikologi dan ilmu sosial budaya Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
- Mayer, J., Allen, N., & Smith , C. (1991). A three-component conceptualization of organizational and occupazational commitment. *Human Resources Management Review*, 61-89.
- McGuire, E., & Kennerly, E. (2006). Nurse Manager as transformasional and transactional leaders. *Nurse Economics*, 179-185.
- O'Leary , E. (2001). *Kepemimpinan. edisi pertama*. Yogyakarta: Andi.
- Pastoriza, D., & Arino, M. (2013). Does the ethical leadership of supervisor generate internal social capital. *Journal of Busines Ethics*, 1-12.
- Peral, S., & Geldenhuys, M. (2016). The effect job crafting on subjective well-being amongst South African high school teacher. *SA Journal of Industrial Psychology*, 1-13.
- Petrou, P., Demerouti, E., Schaufeli, W., & Hetland, J. (2012). Job crafting in changing organizations : Antecedens implication for exhaustion and performances. *Journal of Occupational Health Psychology*, 470-480.

- PhD rn, F. E., PhD RN, R. T., & PhD RN, A. H. (2017). The Relationships between Organisational Identification, Job Performance, and Job Crafting: A Study Among Nurses. *International Journal of Caring Sciences*, 251-259.
- Putra, I. R. (2017, November Jum'at). *SDM inovatif dan kreatif jadi kunci persaingan di era digital*. Retrieved from Merdeka.com: <https://www.merdeka.com/uang/sdm-inovatif-dan-kreatif-jadi-kunci-persaingan-di-era-digital.html> (diakses 12 November 2018)
- Panjaitan, P. J (2017). Self-efficacy dan job crafting pada karyawan dalam industri perhotelan di yogyakarta. *Skripsi*. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Putro, H. R. (2013, Februari Sabtu). *Pengertian Sales dan Departemen Marketing serta Tugas dan Fungsi Sales*. Retrieved from <http://konsultan-umkm.blogspot.com/2013/02/pengertian-sales-dan-departemen.html>
- R, J. I. (2017, Agustus Selasa). *Jumlah Pengguna Internet Dunia Sentuh 3,8 Miliar*. Retrieved from liputan6.com: <https://www.liputan6.com/tekno/read/3051109/jumlah-pengguna-internet-dunia-sentuh-38-miliar> (diakses 15 November 2018)
- Radstaak, M. (2017). Leader-member exchange fosters work engagement : The mediating role of job crafting. *SA Journal of Industri Psychology*, 1-11.
- Reijseger, G., Schaufeli, W., Peeter, M., Taris, T., Beek, I., & Ouweneel, E. (2013). Watching the paint dry at work : psychometric examination of the Dutch Boredome Scale. *Anxiety, Stres & Coping*, 508-525.
- Reza, J. I. (2017, 04 Kamis). *Liputan6*. Retrieved from Liputan6.com: <https://www.liputan6.com/tekno/read/2926732/telkonsel-mantap-bertransformasi-jadi-perusahaan-telko-digital> (diakses 15 November 2018)
- Riet, J. (2015). *Leadership and job crafting: relationship with employability and creativity*. *Eindhoven University of Technology*. diakses pada <https://docplayer.net/9319590-Leadership-and-job-crafting-relationships-with-employability-and-creativity.html> (diakses 04 maret 2019).
- Robbins, S.P., & Judge. (2009) *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Santrock, J.W. (2012). *Life span-Development*. Jakarta: Erlangga
- Sampeliling, H. F. (2007). Hubungan antara Persepsi terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Karyawan. Skripsi Psikologi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
- Schaufeli, W. B. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 701-716.
- Sekiguchi, T. L. (2012). Determinants of job crafting among part-time and full-time employees in Japan: A relational perspective. *Paper presented at the 8th Asia Academy of Management Conference, Seoul, Republic of Korea.*, 10-12.
- Sengkey, S. B., & Sito Meiyanto, I. J. (2016). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Job Crafting . *Gajah Mada Journal Of Psychology* , 152-161.
- Shalley, C., Zhou, J., & Oldham, G. (2004). The effect of personal and contextual characteristic on creativity : where should we go from here. *Journal of Managemant* .
- Slemp, G., & Brodrick, D. V. (2013). Optimising Employee Mental Health: The Relationship Between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-Being. *Jurnal Happiness Study*, 959-977.
- Sudaryono, D. (2014). *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia.
- Sugiyono. (2005). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2012). Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship . *Department of Work and Organizational Psychology, Institute of Psychology, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, The Netherlands*, 490-507.
- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 173-186.

- Travaglianti, F. (2016). The role of work-related needs in the relationship between job crafting, burnout and engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 1-13.
- Ven, C. (2014). Job crafting and its crossover between colleagues: do goal orientation and transformational leadership matter. *Utrecht University*. di akses pada [https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/masterthesis\\_ciliavanderven\\_def\\_juli\\_2014.pdf](https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/masterthesis_ciliavanderven_def_juli_2014.pdf) (diakses pada tanggal 04 Maret 2019)
- Walgito, B. 1994. *Psikologi: Suatu Pengantar*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Weseler, D., & Niessen, C. (2015). How job crafting relates to task performance. *Journal of Managerial Psychology* , 672-685.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. . *Academy of management review*, 179-201.
- Wu, C., & Wang, Z. (2015). How transformational leadership shapes team proactivity : the mediating role of positive affective tone and the moderating role of team task variety. *Group Dynamics : Theory, Research, and Practice* , 137-151.
- Yuwono,G, A. (2017). Hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan *job crafting* tenaga penjual. *Skripsi*. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
- Zhang, Q., & li, J. (2014). How Organizational Embeddedness And Affective Commitment Influence Job Crafftng. *Social Behavior And Personality*, 1629-1638.