

Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap *Job Crafting*

Stevi Becher Sengkey¹, Isaac Jogues Kiyok Sito Meiyanto²

Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada

Abstract. This study aims to determine whether the perception of leadership style and organizational climate are together able to contribute to job crafting on salespeople, as well as to know the amount of contribution from the two variables to job crafting. Data collection was conducted on 79 employees of salespeople in PT. A in Manado, by providing questionnaires containing three (3) scale of research, namely job crafting scale, transfor-mational leadership scale, and organizational climate scale. The findings of this study indicate that together, the variables of work climate and transformational leadership are able to contribute R value of 0.443 ($p < 0.05$) to job crafting, with the determinant coefficient (R^2) of 0.196 or 19.6%. Thus, it can be concluded that the existence of transformational leadership style and work climate that is considered positive and supportive can increase the proactive efforts of employees in making changes to balance job demands and job resources.

Kata kunci: job crafting, work climate, transformational leadership

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah persepsi gaya kepemimpinan dan iklim organisasi secara bersama-sama mampu memberikan kontribusi terhadap *job crafting* pada tenaga penjual (*salesman*), serta mengetahui besaran kontribusi dari dari kedua variabel tersebut terhadap *job crafting*. Pengambilan data dilakukan terhadap 79 karyawan tenaga penjual (*salesman*) di PT. A di Manado, dengan cara memberikan kuesioner bermuatkan tiga (3) skala penelitian, yaitu skala job crafting, skala kepemimpinan transformasional, dan skala iklim organisasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama, variabel iklim kerja dan kepemimpinan transformasional mampu memberikan kontribusi nilai R sebesar 0,443 ($p < 0,05$) terhadap *job crafting*, dengan koefisien determinansi (R^2) sebesar 0,196 atau 19,6%. Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan iklim kerja yang positif dan mendukung dapat meningkatkan upaya proaktif karyawan dalam melakukan perubahan-perubahan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*).

Keywords: job crafting, iklim kerja, kepemimpinan transformasional

Inovasi dan kreativitas, saat ini menjadi kunci penting sebuah perusahaan atau entitas bisnis untuk bisa bertahan, dan

¹ Korespondensi mengenai isi artikel ini dapat dilakukan melalui: stevi.sengkey@mail.ugm.ac.id

² Atau melalui smeiyanto@ugm.ac.id

bahkan untuk memenangkan persaingan. Hanya saja, dalam situasi yang penuh gejolak, dan membutuhkan responsivitas tinggi, pendekatan *top-down* seringkali kurang efektif dalam menangkap perubahan (Chen, Yen & Tsai, 2014). Pendekatan *top-down* yang menuntut

ketaatan terhadap indikator-indikator pencapaian kerja terkesan lambat dalam merespon perubahan. Sebaliknya, pendekatan *bottom-up* yang menempatkan karyawan sebagai sumber proaktif bagi inovasi dan kreativitas menjadi sangat relevan untuk diaplikasikan (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Salah satu perwujudan konsep *bottom-up* tersebut adalah *job crafting* yang dipahami sebagai upaya karyawan melakukan perubahan-perubahan dalam kaitannya dengan tugas pekerjaan, baik secara fisik, kognitif ataupun sifat-sifat relasional dalam pekerjaan (Wrzesniewski & Dutton, 2001: 179). *Job crafting* salah satunya dilandasi pemikiran Bell dan Staw (1989), yang menganggap karyawan tidak semata-mata menjadi penerima pasif dari sebuah desain organisasi, namun secara proaktif memodifikasi pekerjaan supaya selaras atau cocok dengan preferensi mereka. Karyawan yang melakukan *job crafting* akan merasa cocok dengan pekerjaan dan akhirnya terikat dengan pekerjaannya itu sendiri (Chen, Yen dan Tsai, 2014)

Hal yang mendasari *job crafting* adalah adanya keinginan mendasar dalam diri karyawan untuk menemukan makna positif dalam pekerjaan, serta membangun identitas diri yang positif dalam organisasi mereka (Dutton, Roberts & Bednar, 2010). Tims, Baker dan Derks (2012), menggunakan paradigma JD-R (*Job demands-resources*) dalam mengkaji *job crafting*, artinya upaya-upaya proaktif karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) dengan kemampuan dan kebutuhan merupakan inti dari perilaku *job crafting*. Berdasarkan relasi *job demands* dan *job resources*, Tims, dkk (2012) menyatakan *job crafting* dapat diwujudkan dalam upaya-upaya karyawan memaksimalkan sumber daya kerja struktural,

menguatkan relasi-relasi dan menarik manfaat dari relasi terhadap pekerjaan yang dilakukan, mengurangi hal-hal yang bisa memberatkan pekerjaan, serta kesediaan karyawan untuk menerima tantangan kerja yang baru.

Seorang karyawan dengan pendekatan *job crafting*, akan melakukan modifikasi pada *job demands* maupun *job resources*-nya, selaras dengan preferensi atau aspek-aspek personalnya. Hal tersebut membedakan *job crafting* dari pendekatan *bottom-up* lainnya, misalnya pendekatan *Idiosyncratic Deals* di mana karyawan bernegosiasi tentang kondisi mereka kerja, atau partisipasi karyawan dalam mendesain-ulang sebuah pekerjaan (Nadin, Waterson, & Parker, 2001).

Manfaat *job crafting* bagi organisasi dapat disarikan dari hasil penelitian Leana, Appelbaum dan Shevchuk (2009) yang menemukan relasi langsung antara *job crafting* dengan tingginya kinerja karyawan, atau penelitian Chen, dkk (2014) tentang bagaimana *job crafting* menguatkan keterikatan seseorang pada pekerjaannya. Kajian Ghitulescu (2006) juga berhasil mendapati manfaat *job crafting* terhadap ketahanan karyawan ketika menghadapi situasi sulit dalam pekerjaan atau organisasi.

Terdapat dua perspektif utama dalam kajian *job crafting*, yakni perspektif penilaian kerja proaktif dan perspektif relasi *job demands-job resources* yang menekankan pada capaian nilai positif dan makna kerja, serta *job crafting* dalam perspektif relasi *job demands-job resources* dari Tims, dkk (2012). *Job crafting* dalam penelitian ini selanjutnya dapat didefinisikan sebagai upaya proaktif karyawan melakukan perubahan-perubahan dalam rangka menyeimbangkan tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*)

dengan kemampuan pribadi ataupun kebutuhan mereka.

Tims, dkk (2012, 2013) mengkonseptualisasikan *job crafting* dalam kerangka teoritis dari relasi *job demands–job resources* (JD-R). Berdasarkan paradigma JD-R, *job crafting* dapat dikategorikan dalam empat dimensi yang berbeda, yakni; a) *Increasing structural job resources*, yakni optimalisasi sumber daya dari pekerjaan, dengan menekankan hal-hal atau atribut yang dianggap menjadi karakter inti dari sebuah pekerjaan, misalnya kapasitas teknis, profesionalitas, kemauan belajar atau kemampuan mengambil keputusan, b) *Increasing social job resources*, yakni optimalisasi sumber daya sosial, atau relasi-relasi yang terbangun dalam ruang lingkup pekerjaan. Adanya relasi dan jejaring menyediakan *level support* kepada karya-wan, baik dalam mendapatkan informasi baru, ataupun dalam mengevaluasi pencapaian personal, c) *Challenging job demands*, keberadaan tantangan akan menghadirkan upaya-upaya khusus dari karyawan untuk menyelesaikannya. Pekerjaan yang menantang akan merangsang karyawan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan mereka untuk menyelesaikannya, sekaligus menawarkan pengalaman dalam mengendalikan situasi. d) *Decreasing hindering job demands*, dimensi ini mengarah pada perilaku karyawan untuk menghindari proses pengambilan keputusan yang sulit, mereduksi potensi beban kerja berlebihan, ataupun meminimalisir kontak atau relasi dengan individu bermasalah.

Empat dimensi dari Tims, Bakker dan Derks (2012), selanjutnya dijadikan pedoman dalam mengungkap *job crafting* karyawan. Penelitian ini selanjutnya berupaya mendapatkan gambaran mengenai *job crafting* dalam konteks pekerjaan yang paling fleksibel, yakni tenaga penjual (*salesman*), mengacu pada

penelitian Lyons (2008), tenaga penjual (*salesman*) memiliki batas pekerjaan yang sangat fleksibel dan memiliki kelonggaran-kelonggaran dalam memodifikasi pekerjaan, serta target pekerjaan yang mudah diinterpretasikan. Penelitian ini akan memfokuskan kajian pada tenaga penjual (*salesman*) kendaraan, di PT. A. Sebagai distributor eksklusif dari merek Toyota dan Yamaha, khususnya di Indonesia wilayah timur, PT. A menyajikan pelayanan penjualan kendaraan, suku cadang, perbaikan dan perawatan sampai dengan pembiayaan pembelian kendaraan (Toyota dan Yamaha), juga perdagangan umum.

Sebagai perusahaan yang berfokus pada distribusi dan penjualan mesin dan kendaraan bermotor, PT. A mengandalkan tenaga penjual (*salesman*) sebagai ujung tombak perusahaan. Hasil wawancara penulis dengan petinggi PT. A, diakui terdapat tantangan tersendiri dalam mengembangkan strategi penjualan, khususnya dalam mengelola tenaga penjual (*salesman*). Meskipun kekuatan merek dan produk (Toyota dan Yamaha) diakui sangat kuat, namun tanpa tenaga penjual (*salesman*) yang handal dan kreatif, dikhawatirkan ceruk pasar akan mengecil, apalagi ditengah serbuan produk baru dari kompetitor.

Salah satu faktor utama dalam lingkup organisasi, yang tidak hanya menjadi ciri khas, namun juga memiliki kontribusi terhadap kondisi subjektif maupun capaian karyawan, adalah faktor kepemimpinan. Termasuk dalam menginduksi kreativitas dan inovasi karyawan (Deci, Connell, & Ryan, 1989; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004) yang mana dapat ditempatkan sebagai representasi dari adanya *job crafting* pada karyawan. Secara umum, peran kepemimpinan sangat penting dalam membawa organisasi ke

arah yang lebih baik dengan mengoptimalkan individu-individu di organisasi.

Kepemimpinan seringkali ditempatkan dalam pemahaman tentang bagaimana mengarahkan atau memberikan contoh kepada karyawan (Drucker, 1996) namun dalam ulasan Ghitulescu (2006), kepemimpinan lebih ditempatkan sebagai faktor yang menjamin adanya ruang dan kesempatan bagi karyawan untuk melakukan inovasi dan modifikasi kerja. Selaras dengan kajian Riet (2015), bahwa gaya dan pengaruh kepemimpinan menjadi modal psikologis karyawan dalam melakukan *job crafting*.

Menyelaraskan peran kepemimpinan dalam memotivasi dan memfasilitasi karyawan, dapat terepresentasikan dalam model kepemimpinan transformasional. Mengacu pada Burns (dalam Roger, 2008), kepemimpinan transformasional terjadi ketika ada interaksi sedemikian rupa antara para pemimpin dengan pengikutnya yang pada akhirnya saling mendorong diri pada tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi. Avolio dan Bass (1995) menyebutkan empat dimensi dari kepemimpinan transformasional yaitu karismatik, motivasi inspirasional, stimulus intelektual dan perhatian individu. Kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan dalam memberikan pengaruh tambahan, yaitu memperluas dan meningkatkan tujuan para bawahan serta membuat bawahan merasa percaya diri untuk melakukan sesuatu melebihi harapan sebelumnya berdasarkan kesepakatan eksplisit dan implisit (Avolio, Dvir, Eden & Shamir, 2002; Sari, 2010).

Pendapat di atas didukung temuan Givens (2008), yang menyimpulkan bahwa gaya transformasional tidak hanya berkontribusi terhadap keluaran organisasi, namun juga mengarah pada pertumbuhan personal orang-orang di dalamnya. Hal

yang paling signifikan adalah tumbuhnya motivasi dan kelekatan karyawan (anggota organisasi), yang tidak hanya membuat efektif dalam bekerja, namun mendorong munculnya inovasi-inovasi proaktif. Temuan senada diungkapkan Wu dan Wang (2015), dengan menemukan bahwa sisi afektif dari kepemimpinan transformasional, ternyata memiliki peran sangat penting dalam mengembangkan lingkungan psikologis yang positif, sekaligus mendorong penguatan perilaku proaktif, yang pada akhirnya terwujud dalam *job crafting*.

Peran pemimpin dalam mendorong munculnya *job crafting* pada karyawan akan semakin kuat ketika dikombinasikan dengan iklim organisasi yang mendukung, sehingga karyawan bisa merasakan keamanan secara psikologis (Ghitulescu, 2006). Temuan Gilson dan Shalley (2004) menyebutkan bahwa ketika karyawan merasakan bahwa lingkungan organisasinya bisa memberikan rasa aman, memiliki toleransi, maka keluaran-keluaran kreativitas akan lebih mudah ditemukan, bahkan cara ataupun pendekatan baru dalam bekerja bisa dimunculkan. Brown dan Leigh (1996) mengemukakan lima dimensi iklim organisasi yaitu dukungan manajemen, kejelasan tugas dan peran, kebebasan berekspresi atau berinovasi, pengakuan dari organisasi serta hubungan interpersonal.

Sebagai sebuah kualitas lingkungan internal sebuah organisasi yang terus menerus dirasakan anggota organisasi, maka iklim organisasi secara langsung akan memengaruhi kecenderungan berperilaku orang-orang didalamnya (Wirawan, 2007). Beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan di Indonesia mendapati peran iklim organisasi dalam meningkatkan mutu pelayanan (Melinda, 2010) ataupun kinerja pada pegawai negeri (Dhiu, 2011).

Sebagai sebuah aspek organisasional, iklim organisasi dipahami sebagai serangkaian karakteristik organisasi yang bersifat relatif sama, berbeda dengan organisasi lain, dan jelas memengaruhi perilaku orang-orang di dalamnya (Toulson & Smith, 1994). Sedangkan penelitian ini lebih menekankan perspektif individual dalam memahami iklim organisasi, yakni sebagai sebuah model interaksi antara kejadian-kejadian yang berlangsung dalam sebuah organisasi, dan persepsi yang didapatkan oleh orang-orang di dalamnya. Kumpulan persepsi inilah yang selanjutnya menjadi ciri khas, atau keunikan sebuah organisasi dengan yang lain. Iklim organisasi dalam penelitian ini ditempatkan sebagai variabel independen, yang melandasi munculnya tindakan proaktif karyawan dalam memodifikasi batasan-batasan sebuah pekerjaan, secara mental ataupun teknis, yang pada akhirnya mendorong tercapainya makna positif karyawan terhadap pekerjaannya.

Beberapa penelitian sebelumnya memperkuat asumsi dalam penelitian ini, seperti kajian Amabile (1996) yang menemukan bahwa iklim organisasi yang dipersepsikan dengan adanya dukungan kelompok kerja, kebebasan, sumber daya dan tantangan menjadi penentu sejauh mana kreativitas karyawan berkembang. Kemudian dalam kajian Scott dan Bruce (1994), iklim kerja dan kepemimpinan yang dirasakan positif mendukung dan menawarkan sumber daya untuk inovasi bagi para ilmuwan, insinyur, dan teknisi. Caldwell dan O'Reilly (2003) menemukan peran iklim organisasi dengan keberanian mengambil resiko pada karyawan, yang dilandasi adanya toleransi atas kesalahan-kesalahan yang muncul. Demikian halnya dalam kajian Bunderson dan Sutcliffe (2003), iklim organisasi yang positif terbukti mendorong berkembangnya perilaku adaptif karyawan dalam menghadapi

tantangan pekerjaan, bahkan yang belum pernah ditemui sebelumnya.

Paparan singkat di atas menguatkan asumsi dalam penelitian ini bahwa *job crafting* pada karyawan, khususnya tenaga penjual, berkaitan dengan bagaimana kepemimpinan dan iklim organisasi yang melingkupi karyawan. Berdasarkan kajian teori dan pendapat dari beberapa para ahli di atas, maka dapatlah diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut "Persepsi gaya kepemimpinan dan iklim organisasi secara bersama-sama memiliki kontribusi positif terhadap pencapaian *Job crafting* pada tenaga penjual (*salesman*) di PT. A Manado"

Metode

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan non-eksperimen.

Subjek

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan di bidang penjualan atau tenaga penjual (*salesman*) di PT. A di Manado sebanyak 79 orang. Mengingat PT. A memiliki beberapa bidang usaha dagang, maka subjek difokuskan pada staf penjualan khusus produk otomotif di wilayah Sulawesi Utara. Melibatkan tenaga penjual (*salesman*) junior ataupun senior. Penelitian ini ditargetkan dapat menjangkau keseluruhan tenaga penjual di PT. A, namun secara khusus membatasi pada tenaga penjual (*salesman*) berstatus karyawan tetap ataupun kontrak, sedangkan tenaga penjual lepas (*freelance*) tidak dilibatkan dalam penelitian ini.

Alat ukur

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan skala (angket). Skala *Job Crafting* dari Tims,

Bakker dan Derks (2012), dengan empat (4) dimensi ukur, yakni *increasing structural job resources*, *increasing social job resources*, *challenging job demands* dan *decreasing hindering job demands* yang selanjutnya dituangkan dalam 21 aitem. Hasil uji validasi Skala *Job Crafting* oleh Tims *et al.* (2012), mendapati reliabilitas keempat dimensi *job crafting* adalah kuat, dengan dimensi *increasing structural job resources* menunjukkan $\alpha = 0.76$; dimensi *increasing social job resources* menunjukkan $\alpha = 0.73$; dimensi *increasing challenging job demands* menunjukkan nilai $\alpha = 0.77$; serta dimensi *decreasing hindering job demands* dengan nilai $\alpha = 0.75$.

Skala persepsi gaya kepemimpinan diambil dari hasil penelitian Dina Nur Astin (2013), dengan menggunakan sampel sebanyak 131 orang. Nilai reliabilitas skala persepsi gaya kepemimpinan sebesar $(R) = 0,846$ Validitas aitem (α) berkisar dari 0,401 sampai dengan 08,46. Skala iklim organisasi diambil dari hasil penelitian Cahyani (2009), dengan menggunakan sampel sebanyak 106 orang. Nilai reliabilitas skala iklim organisasi yang dihasilkan dari penelitian adalah sebesar $(R) = 0,749$. Validitas aitem (α) berkisar dari 0,502 sampai dengan 0,749.

Setelah dilakukan analisis aitem terhadap hasil uji coba didapatkan hasil untuk skala *job crafting* dari 21 aitem tidak ada yang gugur. Skala gaya kepemimpinan transformasional 1 dari 16 aitem; adapun skala iklim organisasi gugur 3 dari 19 aitem.

Hasil

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa secara bersama-sama, variabel Iklim kerja dan kepemimpinan transformasional mampu memberikan kontribusi nilai R sebesar 0,443 ($p < 0,05$) terhadap *job crafting*, dengan koefisien determinansi

(R^2) sebesar 0,196 atau 19,6%. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

Model persamaan regresi dengan dua prediktor yakni kepemimpinan transformasional (X1) dan Iklim kerja (X2) memunculkan persamaan regresi berupa, $Y = 16.539 + 0,529 X1 + 0,651 X2$. Kedua prediktor tersebut memberikan kontribusi positif terhadap *Job Crafting* pada karyawan, yang artinya semakin positif kepemimpinan transformasional dan Iklim kerja yang dipersepsikan, maka *Job Crafting* pada karyawan (khususnya tenaga penjual) akan semakin tinggi pula.

Pengujian secara terpisah terhadap kedua variabel independen, mendapati bahwa baik variabel kepemimpinan transformasional maupun iklim kerja secara terpisah mampu menunjukkan korelasi positif dengan *job crafting*. Hasil uji korelasi *Pearson* mendapati kedua variabel independen tersebut memiliki nilai signifikansi korelasi dibawah 0,05 ($<0,05$).

Meninjau pada kekuatan masing-masing dimensi, didapati dimensi *Increasing structural job resources* menunjukkan rerata paling tinggi. Hal ini dapat diartikan bahwa tenaga penjual (*salesman*) berhasil optimalisasi sumber daya struktural dari pekerjaan, dengan menekankan hal-hal atau atribut yang dianggap menjadi karakter inti dari sebuah pekerjaan (Tims dkk., 2012). Sehingga bisa dikatakan tenaga penjual (*salesman*) di PT. A telah menunjukkan adanya dorongan atau kemauan untuk mengembangkan kemampuannya dalam bekerja, memelajari hal-hal baru, berusaha untuk mandiri dalam mengambil tindakan terkait pekerjaan serta menggunakan kesempatan yang ada untuk memaksimalkan kapasitas dalam bekerja (Tims *et al.*, 2012).

Diskusi

Meninjau dua prediktor *job crafting* dalam penelitian ini, ditemukan fakta menarik bahwa iklim kerja ternyata mampu memberikan kontribusi lebih besar (sumbangan efektif) dibandingkan dengan persepsi *salesman* terhadap kepemimpinan transformasional. Hasil selengkapnya dalam Tabel 1.

Seperti ditekankan oleh Brown dan Leigh (1996), iklim organisasi sebagai keadaan lingkungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan akan menghasilkan rasa keamanan psikologis ataupun kebermaknaan psikologis di dalam lingkungan kerja. Brown dan Leigh (1996) mensyaratkan adanya pengakuan dari organisasi terhadap karyawan, dukungan serta kebebasan berekspresi atau berinovasi sebagai indikator iklim kerja positif. Dimensi tersebut apabila dikaitkan dengan *job crafting* tentu akan membentuk jalinan langsung pada bagaimana lingkungan kerja menyediakan bahkan memfasilitas karyawan untuk mengembangkan diri dan memaknai pekerjaannya.

Hal tersebut didukung temuan Tims, dkk (2012) maupun Ghitulescu (2006), bahwa situasi memegang peranan kunci, khususnya pada bagaimana rasa aman secara psikologis akan membangkitkan keyakinan karyawan untuk mengeksplorasi dan memodifikasi aspek-aspek pekerjaannya. Sebaliknya ditegaskan Kanten dan Ulker (2013), iklim positif akan mereduksi kecenderungan-kecenderungan karyawan untuk melakukan hal-hal yang kontra-produktif. Kepemimpinan transformasional meskipun lebih lemah, namun tetap menunjukkan signifikansi peran terhadap *job crafting*. Temuan penelitian ini mendapati bahwa sebagian besar responden penelitian sudah menilai pimpinan mampu memberikan stimulus, perhatian, motivasi ataupun pengaruh-pengaruh yang

positif atau bermanfaat. Dapat disimpulkan pula bahwa pola kepemimpinan transformasional berhasil dinyatakan oleh para pimpinan di organisasi (PT. A).

Tabel 1.
Sumbangan Efektif

V Independen	Besar sumbangan efektif
Kepemimpinan transformasional	7,02%
Iklim kerja	12,58%
Total	19,60%

Signifikansi adanya kepemimpinan transformasional di PT. A dapat menggambarkan ketersediaan dukungan personal, yang mana sangat penting dalam menguatkan rasa aman secara psikologis pada karyawan, atau bahkan berani melakukan rekonstruksi nilai, makna dan pelaksanaan kerja (Shalley, Zhou & Oldham, 2004). Seperti juga dinyatakan Wu dan Wang (2015), bahwa sisi afektif dari kepemimpinan transformasional berperan dalam mengembangkan lingkungan psikologis yang positif, sekaligus mendorong penguatan perilaku proaktif, yang pada akhirnya terwujud dalam *job crafting*.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan dengan iklim kerja memegang peranan besar dalam mengembangkan *job crafting* pada tenaga penjual (*salesman*). Keberadaan pemimpin dengan gaya transformasional akan menguatkan efek tersebut, sehingga capaian *job crafting* akan semakin menguat. Seorang tenaga penjual, dengan fleksibilitas pekerjaan dan batas-batas yang longgar, memiliki potensi dan kesempatan lebih untuk mengembangkan *job crafting*, apabila dibandingkan sektor atau jenis pekerjaan lainnya (Lyons, 2008).

Hasil penelitian ini mendapati hasil bahwa iklim kerja organisasi dan persepsi

akan kepemimpinan transformasional mampu menjadi prediktor bagi tinggi rendahnya *job crafting* pada karyawan, dalam hal ini pada tenaga penjual (*salesman*). Kedua prediktor tersebut memberikan kontribusi positif terhadap *Job Crafting* pada karyawan, yang artinya semakin positif kepemimpinan transformasional dan iklim kerja yang dipersepsikan, maka *Job Crafting* pada karyawan (khususnya tenaga penjual) akan semakin tinggi pula. Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Sehingga dapat dinyatakan bahwa adanya gaya kepemimpinan transformasional dan iklim kerja yang dianggap positif dan mendukung, ternyata meningkatkan upaya pro-aktif karyawan dalam melakukan perubahan-perubahan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*).

Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, maka dari itu disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk menggali faktor-faktor lain yang dapat berkontribusi terhadap capaian *job crafting* pada karyawan, misalnya faktor struktural pekerjaan seperti diskresi, kompleksitas dan interdependensi tugas/pekerjaan. Sedangkan faktor personal yang diduga berkaitan dengan *job crafting* seperti kemampuan kognitif karyawan, kualitas citra diri, tingkat persepsi kontrol serta kesiapan untuk berubah.

Selain itu penelitian ini masih berfokus pada tenaga penjual (*salesman*). Maka disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk menggali keberadaan *job crafting* dalam ruang atau jenis-jenis pekerjaan yang lain, sehingga kajian mengenai *job crafting* akan semakin luas dan komprehensif, seperti karyawan yang bekerja

menetap di kantor dalam tugas-tugas administratif atau tugas teknis tertentu.

Kepustakaan

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, H., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Astin, D. N. (2013). Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebagai prediktor kesiapan karyawan untuk berubah. *Tesis*. Program Magister Profesi Psikologi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Avolio, B. J., Dvir, T., Eden, D., & Shamir, B. (2002). Impact of transformasional leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Emmerik V. H., & Euwema, C. M. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464-489.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 552-560.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Caldwell, D., & O'Reilly, C. (2003). The determination of team-based innovation in organizations: The role of social influence. *Small Group Research, 34*, 497-517.
- Chen, C., Yen, C. & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management, 37*, 21-28.
- Cahyani, F. N. (2009). Hubungan iklim kerja organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Divisi Regional IV. Tesis dan Disertasi. Program Magister Psikologi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). "Self-determination in a work organization". *Journal of Applied Psychology, 74*: 580-590.
- Dhiu, L. (2011). *Peran iklim kerja organisasi dan kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Ngada Provinsi Nusa Tenggara Timur*. Program Magister Psikologi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Drucker, P. F. (1996). *The Leader of the future*. New York: The Drucker Foundation.
- Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways to positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review, 35*, 265-293.
- Ghitulescu, B. E. (2006). Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting. *Dissertation. Proquest Dissertation Publishing*. 3251178.
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys, 1*(1), 4-24.
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams engagement in creative processes. *Journal of Management, 30*(4), 453-470.
- Kanten P, & Ülker, F. E. (2013). The effect of organizational climate on counterproductive behaviors: An empirical study on the employees of manufacturing enterprises. *The Macrotheme Review, 2*(4), 144-161.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal, 52*, 1169-1192.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business Psychology, 23*, 25-36.
- Melinda, P. S. (2011). Pengaruh iklim kerja organisasi dan komitmen organisasi terhadap mutu pelayanan kesehatan pada perawat Rumah Sakit Umum Haji Adam Malik Medan. *Tesis. Program Magister Psikologi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta*.
- Nadin, S. J., Waterson, P. E., & Parker, S. K. (2001). Participation in job design: An evaluation of the use of a sociotechnical tool and its impact. *Human factors and Ergonomics in Manufacturing, 11*, 53-69.
- Riet, V. D. (2015). Leadership and job crafting: Relationships with employability and creativity. *Thesis. Eindhoven University of Technology*. Diakses dari http://alexandria.tue.nl/extra2/afstve_rsl/tm/Riet_2015.pdf
- Sari., I. K. (2010). Pengaruh metode umpan balik kepemimpinan transformasional 360 derajat terhadap peningkatan kepuasan

- kerja karyawan. *Tesis*. Program Magister Profesi Psikologi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Scott, S. G., & Bruce R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the work place. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shalley, E. C., Zhou, J., & Oldham, R. G. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173–186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240.
- Toulson, P. & Mike, Smith. (1994). The relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel management practices. *Journal of Public Personnel Management*, 23(3), 453-469.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan iklim organisasi: Teori aplikasi dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.
- Wu, C. H., & 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*, 19(3). 137-151.