

HUBUNGAN ANTARA *LEADER-MEMBER EXCHANGE* DENGAN *JOB CRAFTING* PADA KARYAWAN BIRO ADMINISTRASI UMUM DAN KEUANGAN UNIVERSITAS DIPONEGORO

Athiyyah Nanda Gumai¹, Harlina Nurtjahjanti¹

¹Fakultas Psikologi, Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Mr. Sunario, Kampus Undip Tembalang Semarang 50275

athiyahngumai@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara *leader-member exchange* dengan *job crafting* pada karyawan Biro Administrasi Umum dan Keuangan (BAUK) Undip. *Leader-member exchange* merupakan sebuah persepsi yang muncul terhadap kualitas interaksi antara atasan dengan bawahan maupun sebaliknya yang terjalin di tempat kerja. *Job crafting* merupakan suatu perubahan yang dilakukan karyawan di tempat kerjanya baik secara fisik maupun kognitif dengan tujuan untuk memberikan pemaknaan baru bagi karyawan. Tiga dimensi pada *job crafting* ialah *task crafting*, *relational crafting*, dan *cognitive crafting*. Populasi penelitian ini berjumlah 92 orang karyawan BAUK dengan sampel sebanyak 60 orang dengan menggunakan teknik *proportional sampling*. Pengambilan data dilakukan menggunakan Skala *Leader-Member Exchange* (19 aitem: $\alpha = 0,753$) dan Skala *Job Crafting* (31 aitem: $\alpha = 0,666$). Analisis penelitian menggunakan regresi sederhana menghasilkan $r_{xy} = 0,557$ dan $p = 0,000$ ($p < 0,05$) yang berarti terdapat hubungan positif antara *leader-member exchange* dengan *job crafting* pada karyawan BAUK Undip. *Leader-member exchange* memberikan sumbangan efektif sebesar 31,1% terhadap *job crafting*, sedangkan sisa 68,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini.

Kata kunci: *job crafting*; karyawan; *leader-member exchange*; lmx

Abstract

This research aims to study the relationship between leader-member exchange and job crafting on General and Financial Administration Bureau employees of Diponegoro University. Leader-member exchange is an emerging perception of the quality of interaction between superiors and subordinates and vice versa that is intertwined in the workplace. Job crafting is a change made by employees in their workplaces both physically and cognitively with the aim to provide new meaning for employees. The three dimensions of job crafting are task crafting, relational crafting, and cognitive crafting. The population of this study was 92 General and Financial Administration Bureau employees with a sample of 60 people using proportional sampling techniques. Data was collected using the Leader-Member Exchange Scale (19 items: $\alpha = 0.753$) and Job Crafting Scale (31 items: $\alpha = 0.666$). Analysis of the study using simple regression produces $r_{xy} = 0.557$ and $p = 0,000$ ($p < 0.05$) which means there is a positive relationship between leader-member exchange and job crafting on General and Financial Administration Bureau employees of Diponegoro University. Leader-member exchange made an effective contribution of 31.1% to job crafting, while the remaining 68.9% was influenced by other factors not revealed in this study.

Keywords: job crafting; employee; leader-member exchange; lmx

PENDAHULUAN

Dunia pekerjaan industri yang kini merujuk pada industri kreatif menuntut perusahaan untuk bisa terus mengikuti perkembangan zaman. Kegiatan industri kreatif yang terjadi saat ini disebut dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan. Menurut Departemen Perdagangan

Republik Indonesia pada tahun 2009, industri kreatif merupakan industri yang berasal dari pemanfaatan keterampilan, kreativitas, dan bakat individu dalam menciptakan kesejahteraan dan lapangan pekerjaan. Industri kreatif yang kini berkembang pesat memberikan dampak serta manfaat yang signifikan di Indonesia, hal itu dibuktikan dengan adanya kenaikan pada produk domestik bruto Indonesia sebesar 7,28% pada tahun 2017. Adanya tuntutan perubahan pada pekerjaan dan karyawan industri di Indonesia, turut mempengaruhi keberjalanan organisasi yang ada di Indonesia, salah satunya organisasi yang bergerak di bidang pendidikan yakni Universitas Diponegoro.

Universitas Diponegoro (Undip) merupakan salah satu Perguruan Tinggi Negeri yang berada di Indonesia. Sejak ditetapkannya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2015 tentang Statuta Universitas Diponegoro, Undip berubah menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) guna meningkatkan kualitas bidang pendidikan di Indonesia sesuai dengan program perubahan yang diadakan pemerintah. Perubahan Undip menjadi PTN BH kemudian diikuti dengan adanya perubahan kebijakan-kebijakan seperti yang tercantum pada Peraturan Pemerintah Nomor 52 Tahun 2015 yaitu diantaranya melakukan penganggaran dan pendanaan secara akuntabel dan transparan, memperbaiki mutu pendidikan mahasiswa, serta merealisasikan visi, misi, dan tujuan Undip.

Perubahan status Undip yang berpengaruh pada fleksibilitas dalam pengelolaan serta penyelesaian tugas menjadi tantangan baru bagi karyawan di era PTN BH ini. Salah satu kelompok tenaga kependidikan di Undip yang terkena dampak dari perubahan ini ialah Biro Administrasi Umum dan Keuangan (BAUK) Undip. BAUK Undip mengalami perubahan dalam hal pengelolaan keuangan karena sejak menjadi PTN BH, Undip tidak hanya menerima subsidi dari Bantuan Operasional Perguruan Tinggi Negeri (BOPTN). Oleh karena itu, merupakan hal yang penting bagi Undip untuk dapat mengetahui produktivitas serta hasil kinerja tenaga kependidikan agar tercapainya target pekerjaan, salah satunya dengan memberikan keleluasaan pada karyawan untuk dapat menyelesaikan tugasnya. Keleluasaan dan kepandaian yang dimiliki karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan kemampuannya disebut dengan istilah *job crafting*.

Gagasan *job crafting* pertama kali dikemukakan oleh Kulik, Oldham, dan Hackman pada tahun 1987. Kemudian pada tahun 2001, *job crafting* diperkenalkan kembali oleh Amy Wrzesniewski dan Jane Dutton. *Job crafting* menurut Wrzesniewski dan Dutton (2001) ialah perubahan fisik maupun kognitif yang diciptakan oleh suatu individu pada tugas atau batasan hubungan dalam pekerjaannya. *Job crafting* didefinisikan sebagai perubahan batas dan kondisi tugas dari pekerjaan dan hubungan pekerjaan serta makna dari pekerjaan (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat ditarik kesimpulan *job crafting* merupakan performa/cara karyawan untuk merancang ulang tugas dan pekerjaannya dengan melakukan perubahan yang sesuai dengan kemampuan dirinya sehingga dapat bermakna secara personal. Tiga bentuk penyesuaian yang dapat dilakukan dalam *job crafting* menurut Berg (2013) yaitu: (1) *task crafting* atau mengubah batasan tugas, (2) *cognitive/ perception crafting*, atau mengubah secara kognitif atau pandangan karyawan terhadap tugasnya, (3) *relational crafting*, atau mengubah batasan hubungan dalam pekerjaan, yang maksudnya ialah hubungan karyawan dengan rekan-rekannya di tempat kerja. Setelah menggunakan salah satu dari tiga teknik yang sudah disebutkan sebelumnya, karyawan menjadi *job crafters* dengan mengubah batasan pekerjaan yang membuat

karyawan memiliki pengalaman dan makna yang baru dari pekerjaan mereka.

Berdasarkan pendapat Berg dkk. (2008), karyawan melakukan *job crafting* karena beberapa faktor, yakni (1) ingin memiliki kontrol pada pekerjaan, (2) interaksi bermakna dengan orang-orang yang dianggap mempengaruhi pekerjaan, (3) dapat memenuhi hasrat pada suatu pekerjaan, dan (4) kemampuan mengatasi kesulitan kerja, sehingga karyawan yang melakukan *job crafting* dianggap dapat memberikan arah dan makna pada pekerjaannya secara mendalam. Selain itu, pada penelitian yang dilakukan Wrzesniewski dan Dutton (2001) terdapat fakta bahwa karyawan yang berperan aktif dalam mengolah tugas-tugasnya maupun hubungan sosialnya akan membentuk pekerjaannya. *Job crafting* dianggap penting karena dapat mempengaruhi karyawan dalam menentukan tugas apa yang harus diselesaikan, dan bagaimana dapat menyelesaikan tugas tersebut dengan cara yang tepat. Peran karyawan dalam mengelola tugas-tugasnya juga dianggap penting karena dapat meningkatkan kinerja dan menguntungkan (Tims & Bakker, 2010).

Leader-member exchange (LMX) menurut Yukl (2010) sebelumnya disebut teori *dyad* vertikal karena fokusnya pada proses pengaruh timbal balik dalam dua pihak yang disebut vertikal, dimana terdapat satu pihak atau individu yang memiliki otoritas langsung atas individu lainnya. Menurut Lunenburg (2010), teori *leader-member exchange* berfokus pada dua bagian, yaitu hubungan antara seorang pemimpin dan setiap bawahan dianggap secara independen, bukan pada hubungan antara atasan dan kelompok, dimana hubungan yang terjalin nantinya cenderung berbeda-beda dari segi kualitas. Sedangkan Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa *leader-member exchange* merupakan suatu teori dimana pemimpin dalam sebuah organisasi menciptakan kelompok pada anggota-anggotanya, yakni *in groups* dan *outgroups*. Anggota yang termasuk kelompok *in group* adalah kelompok karyawan yang memiliki kecenderungan berhubungan dekat dengan atasan, sedangkan *out groups* biasanya hanya memiliki hubungan sebatas pekerjaan dengan atasannya.

Berdasarkan penelitian yang telah ada, hubungan dua arah antara karyawan dengan atasan atau *leader-member exchange* (LMX) memiliki peran signifikan dalam membentuk sikap. Menurut Erdogan dan Bauer (2015), kelompok karyawan yang memiliki tingkatan *leader-member exchange* yang tinggi menunjukkan adanya perilaku yang diharapkan dalam organisasi.

Teori tentang *leader-member exchange* yang mengandalkan persepsi hubungan dalam kepemimpinan, secara tidak langsung dapat memengaruhi *job crafting* yang dilakukan oleh karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Berdicchia dan Masino (2017) dimana *leader-member exchange* tinggi dapat mempengaruhi *job crafting* karena adanya kepercayaan serta dukungan atasan pada bawahan. Adanya *job crafting* di tempat kerja terbukti dapat membawa hal-hal positif pada karyawan apabila dilaksanakan tepat sasaran sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan karyawan. Hal itu sesuai dengan pendapat Berg dkk. (2008) yang menyatakan *job crafting* memiliki potensi untuk mempengaruhi karyawan yang kemudian menguntungkan performa organisasi. Selain itu, Berdicchia dan Masino (2017) juga menyatakan bahwa pemimpin dapat memiliki pengaruh positif pada *job crafting* dengan memungkinkan lebih banyak peluang otonomi, berbagi informasi, dan peningkatan interaksi.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui keterkaitan hubungan antara *leader-member exchange* dengan *job crafting* pada karyawan Biro Administrasi Umum dan Keuangan Undip. Hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan positif dan signifikan antara

leader-member exchange dengan *job crafting*. Semakin tinggi *leader-member exchange*, maka akan semakin rendah *job crafting*. Hal itu berlaku sebaliknya, semakin rendah *leader-member exchange*, maka akan semakin rendah *job crafting* pada karyawan BAUK Undip. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu Biro Administrasi Umum dan Keuangan Undip untuk mengetahui apakah alat ukur ini bisa digunakan sebagai bentuk antisipasi rendahnya kemampuan penyesuaian kerja karyawan menggunakan pendekatan *leader-member exchange*.

METODE

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif korelasional dengan dua variabel yang terdiri dari variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *leader-member exchange* sedangkan variabel terikat adalah *job crafting*. Populasi pada penelitian ini berjumlah 92 karyawan pada Biro Administrasi Umum dan Keuangan Undip yang terbagi dalam empat unit bagian. Pengambilan sampel penelitian berjumlah 60 karyawan dilakukan menggunakan teknik *proportional sampling* dengan persentase yang sesuai dengan jumlah keseluruhan populasi subjek. Metode pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan penyebaran dua skala, yakni Skala *Leader-Member Exchange* (19 aitem, $\alpha = 0,753$) dan Skala *Job Crafting* (31 aitem, $\alpha = 0,666$). Teknik analisis regresi sederhana untuk mengetahui hubungan empiris antar variabel pada penelitian ini dilakukan menggunakan bantuan program komputer *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS) versi 23.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil uji normalitas, diketahui skor *Kolmogorov-Smirnov* pada variabel *job crafting* sebesar 0,096 dengan $p = 0,200$ ($p > 0,05$) menunjukkan data berdistribusi normal, dan variabel *leader-member exchange* sebesar 0,090 dengan $p = 0,200$ ($p > 0,05$) yang menunjukkan data normal. Selanjutnya pada uji linieritas kedua variabel didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$) yang menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel linier.

Hasil uji hipotesis yang dilakukan pada penelitian ini menghasilkan koefisien korelasi sebesar $r_{xy} = 0,557$ serta signifikansi $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Hasil koefisien korelasi 0,557 menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *leader-member exchange* dengan *job crafting*. Lebih lanjut diperoleh persamaan garis regresi $Y = 21,812 + 0,371X$. Hal ini berarti setiap perubahan pada *leader-member exchange*, akan terjadi kenaikan *job crafting* sebesar 0,371 poin. Hasil koefisien determinasi (R^2) = 0,311 menunjukkan bahwa variabel *leader-member exchange* memberikan sumbangan efektif sebesar 31,1% kepada variabel *job crafting*. Hubungan positif yang ada di antara dua variabel berarti semakin tinggi tingkatan *leader-member exchange* ditempat kerja, maka semakin besar kesempatan karyawan untuk melakukan *job crafting*. Hal itu juga berlaku sebaliknya, semakin rendah tingkat *leader-member exchange*, maka akan diikuti dengan penurunan *job crafting* pada karyawan. Berdasarkan hasil yang didapatkan, hipotesis yang diajukan peneliti yaitu terdapat hubungan positif antara *leader-member exchange* dengan *job crafting* pada karyawan BAUK Undip dapat diterima.

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian variabel *job crafting* menunjukkan kategorisasi subjek terbagi menjadi tiga, yaitu rendah, tinggi, dan sangat tinggi. Sebanyak 53 subjek (88,3%) masuk ke dalam kategori tinggi. Banyaknya subjek yang masuk dalam kategori

tinggi memberikan penjelasan bahwa karyawan BAUK UNDIP memiliki tingkat *job crafting* yang tinggi di tempat kerja. Tingginya *job crafting* yang terjadi pada karyawan BAUK Undip dapat menjadi suatu keuntungan bagi keorganisasian Universitas Diponegoro itu sendiri. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rudolph dkk. (2016) terkait hasil dan pengaruh dari perilaku *job crafting* di tempat kerja, yang menyatakan terdapat hubungan antara karyawan yang melakukan *job crafting* dengan kepribadian proaktif, efikasi diri, kepuasan kerja, keterikatan kerja, serta kinerja lain ditempat kerja.

Berdasarkan data yang diperoleh dari penelitian, peneliti mendapatkan hasil bahwa karyawan BAUK Undip masuk ke dalam tiga tingkat kategorisasi *leader-member exchange*, yakni rendah, tinggi, dan sangat tinggi. Sebanyak 53 subjek (88,3%) masuk pada kategorisasi tinggi, yang berarti mayoritas karyawan BAUK Undip memiliki tingkat *leader-member exchange* yang tinggi. Tingginya *leader-member exchange* pada karyawan BAUK Undip mengindikasikan adanya hubungan dan interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan.

Hasil yang didapatkan dari penelitian ini menyatakan bahwa terdapat tingkatan *leader-member exchange* dan *job crafting* yang tinggi pada karyawan BAUK Undip terlepas dari perbedaan jenis kelamin dan rentang usia. Berdasarkan komunikasi personal antara peneliti dengan salah satu karyawan BAUK Undip, adanya interaksi yang lebih dari sekedar hubungan pekerjaan antara atasan dengan bawahan di tempat kerja menciptakan lingkungan kerja yang penuh dengan suasana keakraban. Karyawan memiliki interaksi dan menjalin hubungan yang baik dengan atasannya, sesuai dengan teori pertukaran sosial yang dikemukakan oleh Liden, Sparrowe, dan Wayne (dalam Berdicchia & Masino, 2017) dimana tingginya *leader-member exchange* terindikasi dari relasi atasan dengan bawahan yang ditandai dengan adanya rasa saling percaya dan pertukaran interaksi yang lebih dari sekedar rekan di tempat kerja. Adanya kesempatan, dukungan, serta kepercayaan yang diberikan atasan kepada bawahannya membuat karyawan dapat menerapkan *job crafting* pada pekerjaannya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan dengan koefisien korelasi sebesar $r_{xy} = 0,557$ dengan signifikansi $p = 0,000$ ($p < 0,05$) antara *leader-member exchange* dengan *job crafting* pada karyawan BAUK Undip. Hal itu berarti bahwa semakin tinggi tingkatan *leader-member exchange*, maka semakin tinggi *job crafting*. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah *leader-member exchange*, maka semakin rendah *job crafting* pada karyawan. *Leader-member exchange* memberikan sumbangan efektif sebesar 31,1% dalam memprediksi *job crafting*, sedangkan 68,9% lainnya ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378. <https://10.1177/0018726712453471>.
- Berdicchia, D., & Masino, G. (2017). Exploring the antecedents of job crafting: a conditional process analysis. *International Journal of Business and Management*, 12(12), 1-14. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n12p1>.

- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter? *Michigan Ross School of Business*, 1-7.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81–104). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14183-005>.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2015). Leader-member exchange theory. In J.D. Wright (Ed.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences (2nd)* (pp.641-647). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22010-2>.
- Lunenburg, F. C. (2010). Leader-member exchange theory : Another perspective on the leadership process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13(1), 1-5.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi*. Salemba Humanika.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2016). Job crafting: a meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>.
- Tims, M., Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 26(2), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>.
- 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. <https://doi.org/10.2307/259118>.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (pp. 281–302). Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001015](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001015)
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Prentice Hall.