

**PENGARUH PELATIHAN *SELF LEADERSHIP* TERHADAP  
PENINGKATAN *JOB CRAFTING* PADA WIRANIAGA  
AUTO2000 CABANG A.YANI SURABAYA**

**Tyas Tunjung Pinasti**

Program Magister Psikologi Profesi, Fakultas Psikologi  
tyastunjung88@gmail.com

**Dr. Frikson C. Sinambela, M.T, Psikolog**

Psikologi Universitas Surabaya  
friksonsinambela@yahoo.com

**Abstrak** – Semakin ketatnya persaingan perusahaan otomotif menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Salah satu sumber daya yang menjadi perhatian yaitu wiraniaga karena merupakan faktor penggerak perusahaan dalam mencapai target yang diharapkan. Namun seringkali wiraniaga tidak dapat mencapai target yang diharapkan sehingga dibutuhkan *job crafting* untuk membantu karyawan merekayasa suatu pekerjaannya sehingga memudahkannya dalam pencapaian target. *Job crafting* adalah kemampuan melakukan perubahan batas-batas dan kondisi tugas-tugas pekerjaan, hubungan kerja dan makna dari pekerjaan. Oleh karena itu pada penelitian ini akan memberikan pelatihan "*Lead Your Self*" sebagai bentuk intervensi untuk meningkatkan *job crafting*. Pelatihan ini bertujuan mengetahui pengaruh pelatihan "*Lead Your Self*" terhadap peningkatan *job crafting* pada wiraniaga Auto2000. Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif eksperimen yang dalam pelaksanaannya ditambahkan *follow up*. Populasi penelitian ini berjumlah 14 subjek yaitu 7 subjek pada kelompok eksperimen dan 7 subjek pada kelompok control. Berdasarkan hasil uji beda diketahui bahwa pelatihan "*Lead Your Self*" tidak ada perbedaan signifikan terhadap partisipan yang mendapatkan treatment pelatihan sebab  $p > 0,05$ . Namun apabila ditelaah melalui metode wawancara dan observasi dapat dilihat bahwa ada perbedaan antara sebelum dan sesudah intervensi yang telah diberikan. Hal yang dapat menyebabkan tinggi rendahnya *job crafting* yaitu dapat disebabkan oleh faktor kepribadian maupun situasional. Selain itu *job crafting* dibutuhkan inisiatif dan proaktif yang tinggi untuk dapat mencapainya.

**Kata kunci** : *job crafting*, wiraniaga, pelatihan, *self leadership*

**Abstract** – Increasing competition in the automotive company requires companies to have qualified human resources. One resource that is of concern because the salesman is a driving factor of the company achieving the expected targets. But often the salesman can't reach the expected target so it needs a job to help employees manipulating crafting a work that makes it easier to achieve the target. Job crafting is the ability to make changes of the limits and conditions of work tasks, working relationships and the meaning of work. Therefore, in this study will provide training "Lead Your Self" as a form of intervention to improve job crafting. This training aim to determine the effect of training "Lead Your Self" to the increase in job crafting the salesman Auto2000. This study includes quantitative research experiments in a written follow-up implementation. The study population numbered 14 subjects consist of 7 subject in the experimental group and 7 subject in the control group. Based on the results of different tests known that the training "Lead Your Self" known there was no significant difference to the participants who received training treatments because  $p > 0.05$ . However, when examined through interviews and observation methods can be seen that there is a difference between before and after the interventions that have been granted. It can lead to high or low job crafting that can be caused by personality and situational factors. Besides job takes the initiative and proactively crafting high to be able to achieve it.

**Keywords** : job crafting, salesman, training, self leadership.

## **PENDAHULUAN**

Perusahaan Auto2000 merupakan salah satu *dealer* mobil yang memiliki nama dikalangan masyarakat. Menjadi dealer yang ternama tidaklah mudah karena saat ini banyak nya perusahaan industri yang bergerak dibidang tersebut sehingga persaingan pun semakin ketat. Semakin ketatnya persaingan tersebut, maka perusahaan dealer termotivasi untuk berinovasi dalam menciptakan produk-produk unggulan yang *competitive* dan diminati masyarakat. Oleh karena itu dibutuhkan sumber daya yang dimiliki agar berguna bagi kemajuan perusahaan dealer. Salah satu sumber daya yang menjadi perhatian yaitu pihak pemasar atau marketing. Kemampuan yang tinggi dari tenaga pemasar serta kondisi kerja yang baik akan menentukan kualitas tenaga pemasar yang pada akhirnya akan menentukan kualitas kompetitif perusahaan. Tenaga pemasar yang dimaksud adalah wiraniaga.

Kinerja wiraniaga merupakan faktor utama yang sangat menentukan keberhasilan organisasi karena merupakan ujung tombak dari perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pencapaian kinerja yang produktif dibutuhkanlah usaha-usaha untuk melakukan pencapaian tersebut salah satunya melalui *job crafting*. *Job crafting* didefinisikan sebagai perubahan batas-batas kondisi tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja serta makna dari pekerjaan (Wrzeskniowski & Dutton, 2002). Dengan kata lain seorang wiraniaga diharapkan melakukan perubahan fisik dan kognitif dalam melakukan pekerjaan mereka, sehingga ia mampu merubah gaya kerja menjadi lebih baik guna meningkatkan kinerja yang diharapkan. Kinerja merupakan hasil positif dari *job crafting*, ketika wiraniaga mampu merencanakan tuntutan kerja dan sumber daya yang dimilikinya maka akan terjadi kesesuaian antara pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang dimiliki olehnya. Oleh karena itu dengan *job crafting* dapat membantu wiraniaga dalam menata, mengelola pekerjaannya serta menghasilkan strategi-strategi cara penjualan yang baik.

Dalam penelitiannya Tims & Bakker (2010) menemukan bahwa *job crafting* merupakan bentuk perilaku proaktif dimana karyawan melakukan perubahan ditingkat tuntutan pekerjaan dan sumber daya kerja. *Job crafting* sendiri difasilitasi oleh karakteristik pekerjaan dan individu sehingga memungkinkan

karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pribadi, sehingga melalui *job crafting* diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan hasil kerja yang positif.

Data lapangan di Auto2000, ditemukan hasil bahwa beberapa wiraniaga mengalami kesulitan dalam pencapaian target point penjualan mobil, hal ini dikarenakan semakin besarnya persaingan antar *dealer-dealer* mobil dan faktor lainnya seperti kemampuan mengelola diri dan pekerjaan. Beberapa wiraniaga terkadang kesulitan dalam mengatur pola pekerjaannya yang menumpuk serta dikejar dengan target-target pencapaian. Seperti contohnya ketika wiraniaga harus menyelesaikan urusan-urusan dengan customernya dari proses prospek, *delivery* mobil, *follow up* hingga *monitoring*, selain itu dituntut menyelesaikan pekerjaan dengan customer-customer lainnya sehingga membuat pekerjaan wiraniaga menjadi menumpuk. Menumpuknya tugas serta dikejar dengan target penjualan membuat wiraniaga menjadi kurang dapat mengoptimalkan hasil pencapaian kerjanya.

Permasalahan diatas dapat menyebabkan kinerja wiraniaga menjadi menurun. Seseorang yang mengalami *job demand* yang besar dengan *job resources* yang kurang mendukung maka terjadilah *person job mis fit* (ketidaksesuaian pribadi dengan pekerjaannya). Oleh karena itu dibutuhkan cara untuk mengatasi hal tersebut yaitu dengan *job crafting*. Dengan *job crafting* wiraniaga diharapkan mampu merekayasa dan mendesain ulang pekerjaannya sesuai kemampuan yang dimilikinya sehingga akan memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja wiraniaga (Bakker et al, 2010). Selain itu membantu wiraniaga untuk menyadari segala kemampuan yang dimilikinya sehingga akan ada kesesuaian antara pekerjaan dengan dirinya (*person job fit*).

Bakker et al (2005) menyatakan bahwa aspek-aspek dari *job crafting* sebagai berikut : a) Peningkatan sumber daya struktural, yaitu memobilisasi sumber daya pekerjaan agar mampu menghadapi tuntutan pekerjaan, b) Penurunan hal-hal yang mengalami tuntutan pekerjaan, menurunkan tingkat pekerjaan yang menuntut melebihi dari kemampuan mereka, c) Peningkatan sumber daya sosial, meningkatkan sumber daya dengan memanfaatkan lingkungan sosial untuk memberikan kontribusi, dan d) Peningkatan tuntutan

pekerjaan yang menantang, menciptakan lebih banyak tantangan ditempat kerja dengan menggunakan seluruh kemampuan yang dimiliki.

Salah satu cara meningkatkan *job crafting* yaitu dengan pelatihan *self leadership*. Pelatihan *self leadership* membantu seseorang untuk menyadari kemampuannya, kapasitasnya, ketrampilan, serta pengalaman yang dimiliki. Apabila memiliki *self leadership* maka individu tersebut memiliki *self efficacy* yang tinggi untuk menggunakan kognitifnya sehingga ia mampu berpikir rasional dalam membangkitkan *job resources* yang ada pada dirinya. Tingginya *self efficacy* berhubungan dengan tingkat tinggi dengan *job demands* sehingga secara positif mengakibatkan keterikatan kerja. ini mengartikan bahwa *self efficacy* dapat menyebabkan *crafting* pada *job demands* (Ventura dkk, 2008). Selain itu dengan *self leadership* mampu berpikir positif untuk membingkai ulang pengalaman sehingga mereka lebih siap untuk menangani tantangan organisasi. Jika hal itu ditingkatkan maka seseorang mampu meningkatkan rekayasa untuk mendesain ulang pekerjaannya sehingga akan terjadi kesesuaian seseorang dengan pekerjaannya (*person job fit*) sehingga *job crafting* akan meningkat. Oleh karena itu komponen yang ada dalam *job crafting* tersebut menjadi semakin meningkat dengan bantuan *self leadership*. *self leadership* membantu wiraniaga untuk mampu mengontrol, mendorong serta memotivasi dirinya untuk dapat bekerja sebaik-baiknya meskipun wiraniaga tersebut menemukan banyak tantangan dalam menjalankan tugasnya dalam menghadapi keanekaragaman *customer* atau pelanggan.

*Self leadership* atau kepemimpinan diri merupakan suatu kemampuan yang dimiliki individu untuk mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dirinya serta mengembangkan kemampuannya tersebut sehingga menjadi pribadi yang lebih baik (Neck & Manz, 2000). *Self leadership* berawal dari kesadaran diri akan potensinya dalam memimpin diri sendiri. Kemampuan ini dapat membantu wiraniaga dalam menghadapi berbagai macam tantangan-tantangan dalam pekerjaannya sehingga hal ini akan membantu wiraniaga dalam pencapaian target-target yaitu kinerjanya. Disini jelas bahwa *self leadership* memiliki peranan penting dalam meningkatkan kualitas diri dalam memahami potensi yang dimiliki. Dengan demikian melalui *self leadership* seseorang dapat berfokus dalam

mengatur dan mengelola cara-cara yang strategik dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Demi tercapainya tujuan akhir dalam peningkatan kinerja yang diharapkan maka salah satu usaha yang dapat dilakukan adalah meningkatkan *job crafting* pada wiraniaga. Dalam meningkatkan *job crafting* banyak hal yang dapat dilakukan, salah satunya melalui pelatihan. Mangkuprawira (2002) menjelaskan pelatihan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar seseorang menjadi semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab sesuai dengan harapan yang diberikan. Oleh karena itu dalam meningkatkan kemampuan *job crafting* akan dilakukan intervensi berupa pelatihan *self leadership* pada wiraniaga. Semakin wiraniaga mampu memimpin dirinya sendiri dengan memahami segala potensi yang dimilikinya, sehingga akan tercipta cara-cara strategik dalam mendesain ulang pekerjaannya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan pada akhirnya dapat mencapai *goal performance* yang diharapkan.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam lagi mengenai “Pengaruh pelatihan *Self leadership* terhadap peningkatan *job crafting* pada wiraniaga Auto2000”.

## **METODE PENELITIAN**

Partisipan yang terlibat dalam penelitian ini adalah supervisor bagian marketing (wawancara data awal) dan subjek dalam penelitian ini adalah wiraniaga Auto2000 yang telah bekerja di perusahaan Auto2000 tersebut ± lama bekerja 1 Tahun yang berjumlah 39 subjek.

Desain penelitian ini bersifat kuantitatif eksperimen dengan menggunakan metode *eksperimental non randomized pretest posttest control group design* dengan membagi menjadi dua kelompok eksperimen dan kontrol. Kedua kelompok kembali diukur variabel dependen/tidak bebasnya pada saat *posttest* dan dilihat apakah perlakuan itu memberi perubahan kepada kelompok eksperimen. Dalam pelaksanaan akan ditambahkan dengan *follow up* setelah pelatihan serta ditunjang oleh data kualitatif yang diperoleh dari wawancara dan observasi.

Pengumpulan data tahap assesmen dilakukan dengan menggunakan wawancara dan angket *job crafting scale* (JCS). Sedangkan pengumpulan data

tahap intervensi dilakukan dengan mengumpulkan data dari kelompok eksperimen (KE) dan kelompok kontrol (KK) dengan menggunakan angket *job crafting scale* (JCS), observasi, lembar evaluasi dan wawancara.

Peneliti akan menggunakan teknik analisis secara kuantitatif dan kualitatif. Analisis yang dilakukan untuk tahap asesmen dilakukan dengan menganalisa hasil angket, wawancara dan observasi pada wiraniaga Auto2000. Pada tahap analisa data assesment, peneliti banyak menggunakan teknik analisa data kuantitatif, kecuali untuk mendapatkan informasi tambahan yang mendukung data kuantitatif maka peneliti menggunakan kualitatif sederhana melalui wawancara. Data hasil kuesioner *job crafting* di analisa menggunakan bantuan program SPSS versi 16.0 *for windows* yaitu dalam melakukan uji reliabilitas serta menentukan pengkategorian skor *job crafting*. Selain itu peneliti juga akan menggunakan analisa data kualitatif sederhana yaitu melalui wawancara. Individu akan menjalani sesi wawancara dengan peneliti dengan menggali aspek-aspek yang terkait *job crafting*. Wawancara dilakukan secara personal pada tiap subjek atau pihak terkait terhadap *job crafting* sehingga dapat tergali lebih maksimal.

Analisis data kualitatif tahap asesmen dilakukan untuk mendapatkan gambaran permasalahan mengenai *job crafting*. Analisis dilakukan pada hasil wawancara dan hasil kuesioner yang diperoleh. Analisis yang digunakan adalah analisis isi (*content*) yaitu analisis logis berdasarkan tema-tema utama yang muncul selama proses wawancara yang disertai dengan data observasi.

Teknik analisis data yang akan digunakan pada tahap intervensi ini akan menggunakan bantuan program SPSS versi 16.0 *for windows* yaitu melakukan uji asumsi, uji beda. Uji beda dengan menggunakan uji t-2 sample untuk melihat perubahan atau perkembangan dari hasil pelatihan dengan melihat perbedaan kondisi pada tiap-tiap partisipan dalam masing-masing variabel khususnya *job crafting* khususnya sebelum dan sesudah *treatment*. Suatu tes atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurannya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut (Azwar, 2010). Peneliti akan menggunakan validitas isi (*content validity*). Validitas ini merupakan validitas yang diestimasi lewat pengujian terhadap isi tes dengan analisis rasional.

Analisis data kualitatif tahap intervensi dilakukan pada proses observasi pada saat pelatihan dan wawancara setelah diberikan *treatment*. Analisis yang digunakan adalah analisis isi (*content*) yaitu analisis logis berdasarkan tema-tema utama yang muncul selama proses wawancara yang disertai dengan data observasi. Pada penelitian kualitatif, validasi data dilakukan dari hasil analisis peneliti dan informasi partisipan dilapangan. Realibilitas berperan kecil dalam penelitian kualitatif dan sangat tergantung pada realibilitas pemberi kode dalam mengalalisa kode teks yang diteliti.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil assesmen yang dilakukan pada 39 subjek untuk mengetahui tingkat *job crafting* partisipan yang berada pada kategori rendah sampai tinggi. Hasil yang ditemukan yaitu 14 subjek berada dalam kategori rendah. 14 subjek inilah yang menjadi partisipan penelitian dengan membagi menjadi 2 kelompok penelitian yaitu 7 subjek kelompok eksperimen (mendapat perlakuan) dan 7 subjek kelompok kontrol (tidak mendapat perlakuan). Pada tahap assesmen dilakukan perbandingan dengan menggunakan norma ideal, perbandingan ini menghasilkan Subjek penelitian yang pada awalnya berada pada kategori rendah mengalami perubahan kategori. Hal ini terjadi karena perbandingan yang dilakukan sudah berada pada kelompok kecil yaitu hanya pada kelompok eksperimen dan kontrol. Oleh karena itu norma yang dimiliki pada saat *pretest* digunakan kembali untuk membandingkan hasil *posttest*. Berikut ini merupakan distribusi frekuensi pada 14 subjek pada saat *pretest* :

Tabel 1. *Distribusi Frekuensi Job Crafting Data Pretest*

Kategori	Interval Nilai	KE		KK	
		F	%	F	%
Tinggi	2,87 – 2,93	2	28,6	1	14,3
Cukup	2,79 – 2,86	3	42,9	4	57,1
Rendah	2,46 – 2,77	2	28,6	2	28,6
<b>Total</b>		7	100	7	100

Perbedaan hasil kategori pada setiap individu dapat dilihat dari tabel frekuensi yang memiliki persentase jumlah wiraniaga dengan kategori rendah sebesar 28,6 % (2 orang kelompok eksperimen) dan 14,3 % (1 orang kelompok

kontrol), sedangkan rata-rata wiraniaga sebagian besar berada pada kategori cukup yaitu sebesar 42,9 % (3 orang kelompok eksperimen) dan 57,1 % (4 orang kelompok kontrol). Selain itu terdapat 28,6 % (1 orang kelompok eksperimen) dan 14,3 % (1 orang kelompok kontrol yang memiliki kategori tinggi. Selain itu berdasarkan data wawancara yang dilakukan peneliti ditemukan bahwa wiraniaga masih belum meningkatkan sumber daya lainnya masih befokus pada hal-hal yang ada pada dirinya tanpa mencoba mengambil kesempatan untuk menantang diri mengambil tugas tugas baru, tugas tambahan atau hal yang membuatnya lebih menantang lainnya. Selain itu wiraniaga beranggapan bahwa pekerjaan mereka adalah pekerjaan individual sehingga seringkali mereka tidak berusaha untuk mempererat hubungan dengan rekan kerjanya seperti saling berdiskusi, sharing atau meminta *feedback* pada rekan kerja lainnya.

Wiraniaga yang memiliki tingkat *job crafting* rata-rata rendah dan cukup ini juga terlihat pada aspek yang terdapat pada *job crafting* yaitu aspek peningkatan sumber daya struktural, aspek penurunan hal-hal yang menghalangi tuntutan pekerjaan, aspek peningkatan sumber daya sosial dan aspek peningkatan tuntutan pekerjaan yang menantang.

Pada aspek sumber daya struktural yang berada pada tingkat kategori rendah sampai cukup, yaitu sebesar 14,3 % (1 orang kelompok eksperimen) dan 28,6 % (2 orang kelompok kontrol) pada kategori rendah, serta sebesar 57,1 % (4 orang kelompok eksperimen) dan 57,1 % (4 orang kelompok kontrol) sama-sama berada pada kategori cukup. Selain itu terdapat 28,6 % (2 orang kelompok eksperimen) dan 14,3 % (1 orang kelompok kontrol) yang memiliki kategori tinggi.

Pada aspek peningkatan hal-hal yang menghalangi tuntutan pekerjaan sebagian besar wiraniaga memiliki kategori tinggi yaitu sebesar 57,1 % (4 orang kelompok eksperimen) dan 42,9 % (3 orang kelompok kontrol). Selain itu beberapa wiraniaga memiliki kategori rendah sampai cukup yaitu sebanyak 28,6 % (2 orang kelompok eksperimen) dan 14,3 % (1 orang kelompok kontrol) yang memiliki kategori cukup. Serta kategori cukup dimiliki wiraniaga sebanyak 14,3 % (1 orang kelompok eksperimen dan 42,9 % (3 orang kelompok kontrol) yang memiliki kategori rendah. Sebagian besar wiraniaga pada aspek ini memiliki

kategori tinggi hal ini juga ditunjukkan peneliti dari data wawancara yaitu memiliki kesenjangan skor lebih kecil dibandingkan kesenjangan pada aspek lainnya. Wiraniaga mampu melakukan peningkatan terhadap hal-hal yang menghalangi tuntutan pekerjaan yaitu salah satunya dalam menghadapi customer yang berdampak emosional pada dirinya, wiraniaga akan mencoba untuk melakukan pendekatan lain pada klien ketika klien tersebut tidak dapat di kontrol emosinya yaitu dengan membuat jadwal lain untuk bertemu ataupun meminta bantuan pada rekan kerja yang lain untuk membantu dalam handle hal tersebut.

Berdasarkan aspek peningkatan sumber daya sosial yang dimiliki oleh wiraniaga khususnya kelompok eksperimen secara keseluruhan berada pada kategori cukup yaitu sebesar 100 % (7 orang kelompok eksperimen) sedangkan kelompok kontrol hanya terdapat 14,3 % (1 orang kelompok kontrol). Selain itu kelompok kontrol yang memiliki kategori tinggi sebesar 71,4 % (5 orang) dan kategori rendah 14,3 % (1 orang).

Pada aspek yang terakhir yaitu aspek peningkatan tuntutan pekerjaan yang menantang sebagian besar wiraniaga memiliki kategori cukup yaitu 71,4 % (5 orang kelompok eksperimen) dan 42,9 % (3 orang kelompok kontrol). Selain itu terdapat 28,6 % (2 orang kelompok eksperimen) dan 42,9 (3 orang kelompok kontrol) yang memiliki kategori tinggi serta sebanyak 14,3 % (1 orang kelompok kontrol yang memiliki kategori rendah).

Pada tabel dibawah ini menunjukkan hasil perbandingan *pretest* dan *posttest* pada kelompok eksperimen setelah intervensi :

Tabel 2. Hasil Evaluasi *Pretest* Dan *Posttest* Setelah Intervensi Pada Kelompok Eksperimen

<b>Variabel &amp; Aspek</b>	<b><i>Pretest</i></b>	<b><i>Posttest</i></b>
<i>Job crafting</i>	2,82	2,88
Aspek Peningkatan sumber daya struktural	3,35	3,41
Aspek Penurunan hal-hal yang menghalangi tuntutan pekerjaan	2,35	2,45
Aspek Peningkatan sumber daya social	2,71	2,78
Aspek Peningkatan tuntutan pekerjaan yang menantang	2,86	2,90

Pada tabel diatas menunjukkan kenaikan skor pada setiap variabel dan aspek peningkatan sumber daya struktural, penurunan hal-hal yang menghalangi tuntutan pekerjaan, peningkatan sumber daya sosial, peningkatan tuntutan pekerjaan yang menantang setelah mendapatkan treatmen pelatihan.

Adapun hasil evaluasi berdasarkan kategori yaitu mengenai perubahan antara sebelum treatment (*pretest*) dengan setelah treatment (*posttest*) sebagai berikut :

Tabel 3. Hasil Pretest Dan Posttest Setelah Treatmen Berdasarkan Kategori

No	Keterangan	Variabel dan aspek				
		<i>Job crafting</i>	Aspek Peningkatan sumber daya struktural	Aspek Penurunan hal-hal yang menghalangi tuntutan pekerjaan	Aspek peningkatan sumber daya sosial	Aspek Peningkatan tuntutan pekerjaan yang menantang
1	Tetap	3 orang	3 orang	5 orang	5 orang	3 orang
2	Turun	1 orang	2 orang	1 orang	-	2 orang
3	Naik	3 orang	2 orang	1 orang	2 orang	2 orang

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil evaluasi *pretest* dan *post test* berdasarkan kategori didapatkan hasil bahwa variabel *job crafting* yang mengalami kenaikan kategori yaitu sekitar 3 orang, sedangkan yang mengalami penurunan kategori yaitu 1 orang. Adapun subjek partisipan yang tidak mengalami perubahan kategori atau tetap yaitu sebanyak 3 orang.

Pada aspek peningkatan sumber daya struktural terdapat perubahan peningkatan kategori yaitu sebanyak 2 orang sedangkan yang mengalami penurunan kategori juga sebanyak 2 orang, selain itu subjek yang tidak mengalami perubahan atau masih dalam kategori yang sama/tetap yaitu sebanyak 3 orang.

Pada aspek penurunan hal-hal yang menghalangi tuntutan pekerjaan, subjek yang mengalami peningkatan dan penurunan kategori masing-masing hanya berjumlah 1 orang yaitu 1 orang mengalami peningkatan dan 1 orang mengalami penurunan. Sedangkan 5 subjek lainnya tidak mengalami perubahan peningkatam

ataupun penurunan kategori sebab masih berada pada kategori yang sama dari kategori sebelumnya.

Pada aspek peningkatan sumber daya sosial, subjek yang mengalami perubahan yaitu terdapat 2 orang yang mengalami peningkatan kategori dari *pretest* ke *posttest* sedangkan 5 orang lainnya masih berada pada kategori yang sama yaitu tetap tidak ada perubahan kategori.

Adapun pada aspek Peningkatan tuntutan pekerjaan yang menantang, subjek partisipan yang mengalami perubahan yaitu 2 orang mengalami peningkatan kategori dan 2 orang mengalami penurunan kategori dari *pretest* sampai *posttest* setelah mendapatkan *treatment*. Sedangkan sisanya terdapat 3 orang tidak mengalami perubahan kategori yaitu masih dalam kategori yang sama.

Uji beda dilakukan dengan beberapa langkah pada masing-masing variabel terhadap kelompok eksperimen dan kelompok kontrol pada data *pretest* dan *posttest*. Hasil uji beda yang dilakukan pada dua kelompok tersebut sebagai berikut :

Tabel 4. Uji Beda Berdasarkan Mean Selisih

Mean Selisih Pre-Post KE	Mean Selisih Pre-Post KK
0,06	0,08

Berdasarkan uji beda berdasarkan mean selisih antara *pretest* dan *posttest* yang terjadi pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol sebagai berikut yaitu mean selisih kelompok kontrol 0,08 lebih besar daripada mean selisih 0,07 kelompok eksperimen.

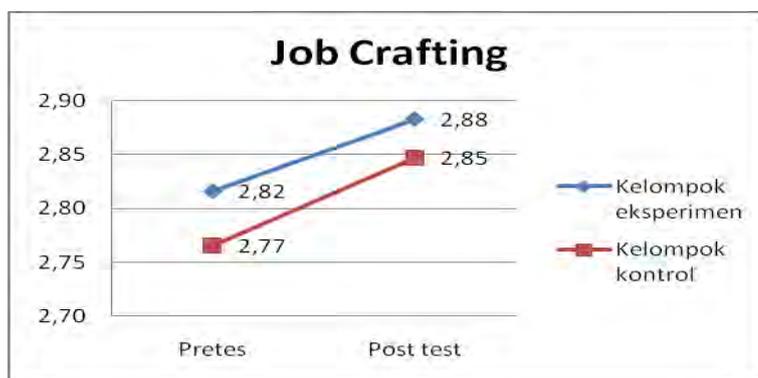
Tabel 5. Uji Beda *Pretest-Posttest* Kelompok Kontrol Dan Kelompok Eksperimen

<b>Uji Beda</b>	<b>p 2- tailed</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Pretest – Posttest</i> Kelompok Eksperimen	0,205	0,06	Tidak berbeda signifikan
<i>Pretest – Posttest</i> Kelompok Kontrol	0,024	0,08	Signifikan

Berdasarkan tabel di atas yaitu perbandingan antara *pretest-posttest* kelompok eksperimen dengan *pretest-posttest* kelompok kontrol menghasilkan bahwa *pretest-posttest* kelompok eksperimen tidak berbeda signifikan berarti

tidak ada perbedaan/perubahan yang signifikan antara *pretest* yaitu sebelum pelatihan dengan *posttest* sesudah pelatihan sebab  $p > 0,05$  ( $0,205 > 0,05 =$  tidak berbeda signifikan). Sedangkan pada kelompok kontrol terdapat perbedaan yang signifikan antara *pretest-posttest* sebab  $p < 0,05$  ( $0,024 < 0,05 =$  signifikan) sehingga ada perbedaan antara *pretest* dengan *posttest*.

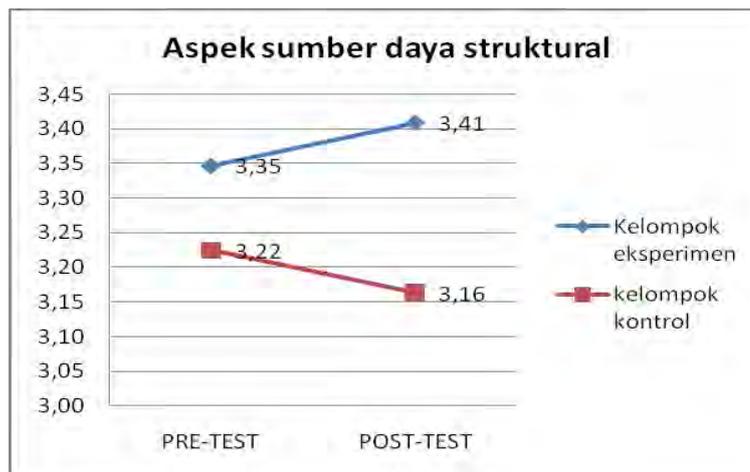
Berikut dibawah ini akan ditampilkan hasil perbandingan mean kelompok eksperimen dengan mean kelompok kontrol. Hasil perbandingan ini untuk memberikan gambaran mengenai dampak dari treatment pelatihan pada subjek penelitian ini.



Gambar 1. Grafik Perbandingan *Job Crafting* Kelompok Eksperimen Dan Kelompok Kontrol

Berdasarkan gambar diatas terlihat bahwa *pre-test* kelompok eksperimen memiliki *job crafting* lebih tinggi dibandingkan *job crafting* kelompok kontrol. Kelompok eksperimen mengalami peningkatan 0.06 saat *posttest* sedangkan kelompok kontrol mengalami peningkatan 0.08 saat *posttest*. Hal tersebut menunjukkan bahwa kelompok kontrol mengalami peningkatan yang lebih tinggi dibandingkan kelompok eksperimen.

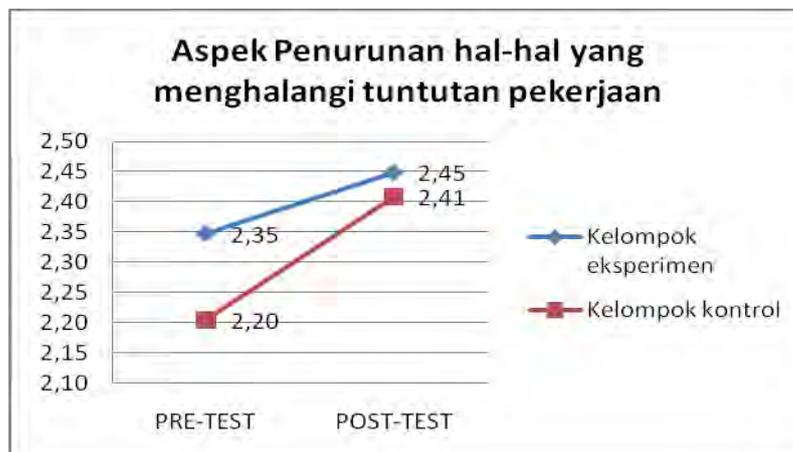
Berikut dibawah ini merupakan grafik aspek peningkatan sumber daya struktural pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol.



Gambar 2. Grafik Perbandingan Aspek Sumber Daya Struktural Kelompok Eksperimen Dan Kelompok Kontrol

Berdasarkan grafik diatas menunjukkan bahwa mean aspek peningkatan sumber daya struktural, kelompok eksperimen lebih tinggi dibandingkan kelompok kontrol pada saat *posttest*. Kelompok eksperimen mengalami peningkatan 0.06 pada saat *posttest*, sedangkan kelompok kontrol mengalami penurunan 0.06 pada saat *pos test*.

Dibawah ini akan ditampilkan perbandingan mean aspek penurunan hal-hal yang menghalangi tuntutan pekerjaan pada kelompok kontrol dan kelompok eksperimen.

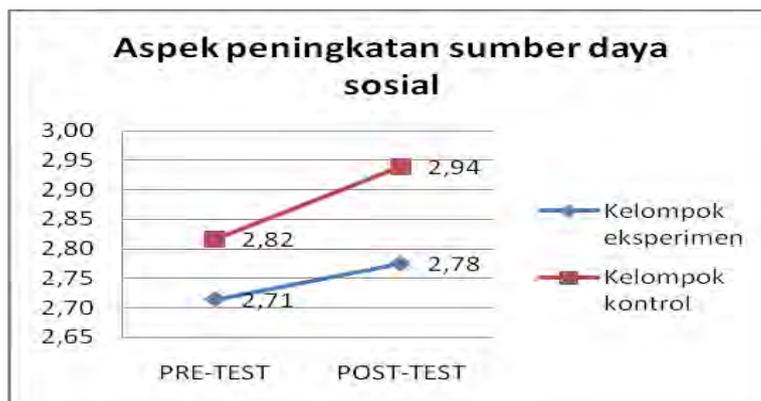


Gambar 3. Grafik Perbandingan Aspek Penurunan Hal-Hal Yang Menghalangi Tuntutan Pekerjaan

Dari grafik diatas terlihat pada saat *pretest* kelompok eksperimen memiliki mean aspek penurunan hal-hal yang menghalangi tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi di bandingkan kelompok kontrol pada saat

*posttest*. Kelompok eksperimen memiliki peningkatan mean sebesar 0.1 sedangkan kelompok kontrol mengalami kenaikan sebesar 0.21. peningkatan mean yang terjadi kelompok kontrol memiliki peningkatan mean yang lebih besar di bandingkan kelompok eksperimen.

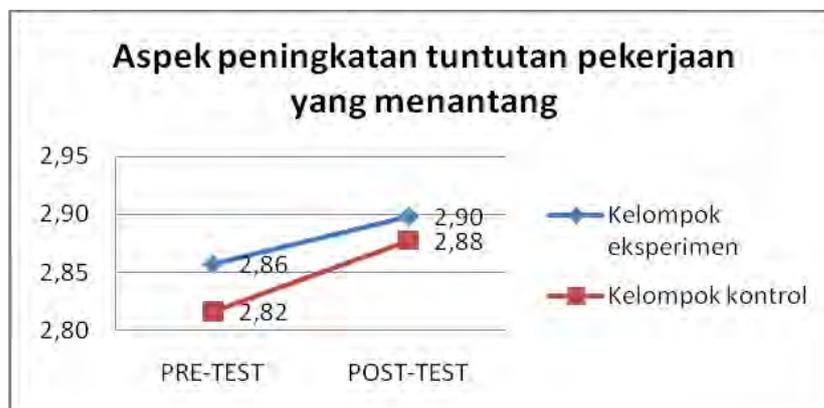
Berikut dibawah ini grafik aspek peningkatan sumber daya sosial pada kelompok eksperimen dengan kelompok kontrol setelah mengalami *treatment (posttest)*.



Gambar 4. Grafik Perbandingan Aspek Peningkatan Sumber Daya Sosial Kelompok Eksperimen Dan Kelompok Kontrol

Berdasarkan grafik perbandingan diatas, menunjukkan bahwa kelompok kontrol memiliki mean yang lebih tinggi yaitu 2.94 dibandingkan mean kelompok eksperimen 2.82 pada saat *posttest* dalam aspek peningkatan sumber daya sosial. Kelompok eksperimen mengalami peningkatan mean sebesar 0.07 sedangkan kelompok kontrol menunjukkan peningkatan yang lebih besar yaitu 0.12 pada saat *posttest*.

Sedangkan dibawah ini merupakan grafik aspek peningkatan tuntutan pekerjaan yang menantang pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol.



Gambar 5. Grafik Aspek Peningkatan Tuntutan Pekerjaan Yang Menantang

Berdasarkan grafik diatas diketahui bahwa mean aspek peningkatan tuntutan pekerjaan yang menantang lebih tinggi pada saat *pretest* dibandingkan mean kelompok kontrol. Kelompok eksperimen mengalami peningkatan mean sebesar 0.04 pada saat *posttest* dan kelompok kontrol mengalami peningkatan yang lebih besar yaitu 0.06 pada saat *posttest*.

Berdasarkan grafik-grafik diatas secara keseluruhan kelompok eksperimen mengalami peningkatan mean *job crafting* beserta aspek peningkatan sumber daya struktural, aspek penurunan hal-hal yang menghalangi tuntutan pekerjaan, aspek peningkatan sumber daya sosial, dan aspek peningkatan tuntutan pekerjaan yang menantang pada saat *posttest*. Hanya saja beberapa aspek seperti aspek peningkatan tuntutan pekerjaan yang menantang, aspek sumber daya sosial dan aspek penurunan hal-hal yang menghalangi tuntutan pekerjaan mengalami peningkatan mean yang lebih besar pada saat *posttest* dibandingkan mean kelompok eksperimen.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pelatihan “ *Lead Your Self* ” yang telah dilakukan pada wiraniaga Auto2000 Cabang A. Yani memiliki dampak secara nilai dan kategori yaitu terjadi peningkatan pada beberapa aspek yang dialami oleh beberapa peserta partisipan. Walaupun hal tersebut tidak mengalami peningkatan secara total namun pelatihan ini memiliki dampak pada beberapa subjek. Hal ini dapat dilihat berdasarkan data yang dihasilkan menunjukkan perubahan angka yaitu peningkatan pada beberapa aspek *job crafting* yang terjadi pada beberapa subjek. Namun ketika dilakukan perbandingan dengan melakukan uji beda menghasilkan data tidak ada perbedaan yang signifikan pada *job crafting* kelompok eksperimen sebelum pelatihan (*pretest*) dengan setelah diberikan pelatihan (*posttest*). Perbedaan tersebut terlihat dari peningkatan mean *job crafting* pada kelompok eksperimen setelah pelatihan dibandingkan sebelum pelatihan yaitu tidak berbeda signifikan antara sebelum dan sesudah pelatihan (*pretest – posttest*). Selain itu peningkatan mean kelompok kontrol (tidak mendapatkan pelatihan) lebih besar dibandingkan peningkatan mean kelompok eksperimen yang mendapatkan pelatihan.

Hal ini juga terjadi pada aspek dalam *job crafting* meliputi aspek peningkatan sumber daya struktural, aspek penurunan hal-hal yang menghalangi tuntutan pekerjaan, aspek peningkatan sumber daya sosial serta aspek peningkatan tuntutan pekerjaan yang menantang juga menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara sebelum pelatihan dengan sesudah pelatihan.

Ada beberapa hal kemungkinan yang menyebabkan kurang efektifnya pelatihan "*Lead Your Self*" terhadap peningkatan *job crafting* yaitu perbedaan kemampuan individu dalam melakukan *job crafting*. Pencapaian perilaku *job crafting* sendiri juga tidak mudah dikarenakan banyak faktor didalam pribadi yang mempengaruhi hal tersebut. Dibutuhkanlah inisiatif yang tinggi untuk melakukan aspek-aspek yang terdapat dalam *job crafting*. Berdasarkan hasil wawancara yang terjadi pada wiraniaga Auto2000 yaitu beberapa peserta masih terfokus dengan tugas pribadi yaitu target yang dimilikinya tanpa mengambil kesempatan berdasarkan kemauan pribadi, karena seringkali tugas atau proyek tertentu baru diambil ketika diperintah oleh atasan. JD-R (Bakker & Demerouti, 2007). Penelitian ini mendukung kesimpulan bahwa *job crafting* membuat karyawan mengambil inisiatif untuk menyelaraskan sumber daya pekerjaan dengan kebutuhan mereka sendiri dan preferensi untuk meningkat kesejahteraan.

Selain itu Tims dkk memandang *Job crafting* sebagai jenis perilaku kerja proaktif yaitu karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka untuk menyesuaikan dengan kebutuhan mereka, keterampilan dan pilihan. Karyawan proaktif dapat menurunkan tuntutan pekerjaan mereka ketika mereka merasa bahwa tuntutan pekerjaan telah menjadi luar biasa (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005; Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009). Namun hal ini belum ditemukan oleh wiraniaga untuk berperan proaktif secara mandiri dalam mengambil kesempatan yang telah diberikan oleh perusahaan Auto2000. Perusahaan memberikan kesempatan yang luas untuk mengambil kesempatan mengembangkan diri dan mengambil tugas-tugas yang menantang namun hal demikian kurang dimanfaatkan secara maksimal oleh para peserta. Oleh karena itu proaktif yang dimiliki oleh peserta masih kurang maksimal.

Pelaksanaan *job crafting* dibutuhkan kreativitas yang tinggi dikarenakan karyawan dituntut untuk dapat melakukan perubahan-perubahan pada tugas serta

hubungan yang dimilikinya. Oleh karena itu perbedaan kreativitas yang dimiliki karyawan dapat juga menentukan karyawan dapat berekspresi dalam melakukan perubahan tersebut.

Perbandingan yang terjadi pada kelompok kontrol dimana menghasilkan mean selisih lebih besar dibandingkan kelompok eksperimen menandakan bahwa subjek pada kelompok kontrol memiliki perubahan *job crafting* lebih besar. Faktor yang dapat menyebabkan hal tersebut bisa karena adanya proses belajar yang dialami pada kelompok kontrol terhadap pengalaman-pengalamannya selama ini. Selain itu pada kelompok kontrol terdapat 1 subjek memiliki rentang usia 31 – 38 tahun. Usia tersebut berada pada tahap *early career: establishment* (Sitat dalam Bernardin & Russel, 1993), individu mulai menjajaki area-area yang mana ia merasa kompeten dan menjadi penggagas (kontributor) di dalamnya. Hal tersebut dapat menunjukkan adanya usia yang lebih matang dan memiliki pengalaman yang lebih. Selain itu perbedaan individu seperti kepribadian, dukungan sosial atau tekanan juga dapat berpengaruh pada peningkatan *job crafting*.

Dikarenakan *job crafting* ini terjadi dalam organisasi, hendaknya pihak manajemen menyadari efek kerja karyawan khususnya wiraniaga terhadap lingkungan kerja mereka sendiri. Ini adalah salah satu tugas manajemen untuk mengelola perilaku *job crafting* sehingga mereka berkontribusi pribadi dan tujuan organisasi. Selain itu, manajer bisa menginformasikan pada wiraniaga tentang strategi *job crafting* dan merangsang karyawan untuk mengambil inisiatif ketika mereka menginginkan pekerjaan yang lebih menantang atau mengurangi hal-hal tuntutan pekerjaan. Dengan kata lain, manajer dapat memberikan karyawan dengan kesempatan untuk melakukan *job crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Adapun saran yang dapat diberikan pada peneliti selanjutnya yaitu untuk lebih memperhatikan alat ukur dari asesmen, *pretest*, *posttest* hingga *follow up* agar lebih jelas pengukuran yang ingin didapatkan. Serta pelaksanaan *follow up* yang dilakukan sebaiknya berjarak beberapa minggu dan tidak terlalu dekat dengan waktu setelah pelatihan.

Saran pada pihak perusahaan yaitu bagi manajemen yaitu memberikan dukungan pada karyawan dalam menjalani proses dalam bekerja sehingga tidak hanya terfokus pada hasil yang didapatkan, Memberikan kesempatan dan dukungan pada para wiraniaga untuk meningkatkan *job crafting* demi pencapaian kinerja yang diharapkan serta dapat memberikan *coaching* pada karyawan sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan aspek-aspek dalam *job crafting*.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Azwar, S. 2010. *Reliabilitas dan validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Bakker, Arnold. B. 2012. *Job Demands-Resources Theory*. Eindhoven University of Technology, The Netherlands
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. 2007. The job demands-resources model; state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22,309-328.
- Mangkuprawira. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia
- Manz, C. C.& Neck, C.P. 2004. *Mastering self leadership : Empowering yourself for personal excellence ( Third Edition)*. Pearson Prentice Hall. Upper Sadle River, New Jersey.
- Sjoberg, L. 2005. Personality and emotional intelligence as factors in sales performance. Departement of Economic Psychology – Stockholm School of Economics. *Organisational Theory and Practice* No.2.
- Tims & Bakker, Arnorld. 2010. Job Crafting : Toward a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*
- Tims. M, Bakker. A.B., Derks D & Rhenen Williem V. 2013. Job crafting at the team and individual level : Implication for work engagement and performance. *Group Organization Management*
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). The development and validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173–186
- Wrzesniewski, A & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job : Revisioning Employees as Active Crafters of them work. *Academy of Management Review*, 26 (2), 179-201