

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan oleh penulis dengan berdasarkan pada penelitian terdahulu, seperti :

##### 2.1.1 Jnaneswar K (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Jnaneswar K dan Gayathri Ranjit, dengan judul “*Effect of Transformational Leadership on job performance: testing the mediating role of corporate social responsibility*” *Journal of Advances in Management Research Emerald Publishing Limited* (Vol. 17 No. 5, pp. 605-625). Bertujuan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dalam lingkungan bisnis yang bergejolak saat ini adalah prioritas penting untuk semua jenis organisasi”.

Data penelitian ini dikumpulkan melalui kuisisioner online (*google form*) dari 306 karyawan tetap yang bekerja di pabrik industri, India. Data diatas diukur menggunakan aplikasi SEM-AMOS. Organisasi manufaktur dipilih dari sikap partisipasi aktif karyawan dalam tanggung jawab sosial perusahaan dan kekokohan praktik SDM. Hasil dari penelitian adalah tanggung jawab sosial perusahaan berfungsi sebagai mediasi antara transformasional leadership dan *job performance*.

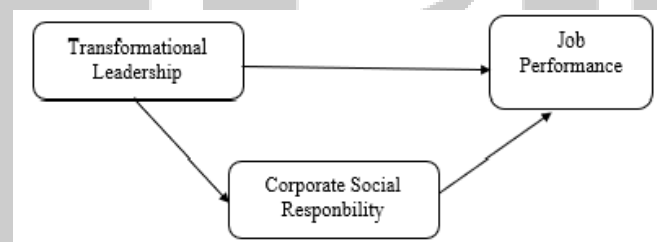
Adapun perbedaan dan juga persamaan pada penelitian saat ini dan terdahulu sebagai berikut

Persamaan :

1. Pada obyek penelitian ini yaitu meneliti tentang kinerja karyawan
2. Instrumen penelitian yang digunakan menggunakan kuesioner.

Perbedaan :

1. Lokasi penelitian terdahulu dilakukan di India, namun penelitian saat ini di Surabaya
2. Pada penelitian terdahulu menggunakan tidak menggunakan *job crafting* , sedangkan penelitian saat ini menggunakan *job crafting* .
3. Pengukuran data penelitian terdahulu menggunakan SEM- AMOS, sedangkan penelitian saat ini menggunakan SEM-PLS.



Sumber : Jnaneswar K (2020)

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Jnaneswar K

### 2.1.2 Jorn Hetland (2018)

Penelitian ini dilakukan oleh Jorn hetland, Hilde Hetland, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, dengan judul : “*Daily Transformational Leadership and employee job crafting: The role of promotion focus*” *European Management Journal* 36 (2018) 746-756. Bertujuan untuk mencari pengaruh *Transformational*

*Leadership* pada *job crafting* karyawan dan bagaimana penerapan pada tingkatan multilevel pada organisasi perusahaan.

Data penelitian ini dikumpulkan melalui kuisisioner dari 107 karyawan dari Norwegia yang memiliki latar belakang ilmu organisasi perusahaan. Metode analisis menggunakan multilevel pada tingkatan di organisasi perusahaan. Hasil dari penelitian ini adalah *Transformational Leadership* sehari-hari adalah berhubungan positif dengan *job crafting*. Pemimpin transformasional diperlukan untuk memberi tantangan kepada karyawan mereka untuk mengambil kepemilikan yang lebih besar dari pekerjaan mereka, dan memotivasi untuk mengoptimalkan lingkungan kerja mereka sendiri.

Adapun perbedaan dan juga persamaan pada penelitian saat ini dan terdahulu sebagai berikut :

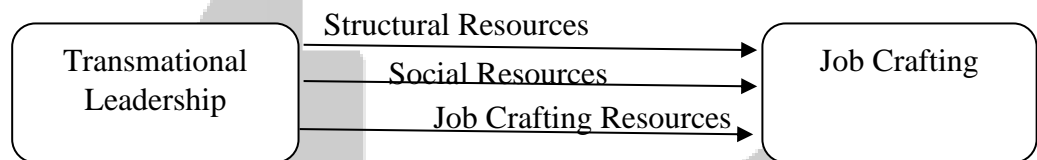
Persamaan :

1. Pada obyek penelitian ini yaitu meneliti tentang *Transformational Leadership*.
2. Instrumen penelitian yang digunakan menggunakan kuesioner.

Perbedaan :

1. Lokasi penelitian terdahulu dilakukan di Norwegia, namun penelitian saat ini di Surabaya.
2. Pada penelitian terdahulu menggunakan tidak membahas kinerja karyawan, sedangkan penelitian saat ini membahas kinerja karyawan.

3. Penelitian terdahulu menggunakan metode analisis *multilevel*, sedangkan penelitian saat ini menggunakan SEM-PLS.



Sumber : Jorn Hetland (2018)

Gambar 2.2 Kerangka pemikiran Jorn Hetland

### 2.1.3 Huatian Wang (2020)

Penelitian ini dilakukan Huatian Wang, Peikai Li, Shi Chen, dengan judul :*“The Impact of Social Factors on Job crafting:A Meta-Analysis and Review”* *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 17 hal 21). Bertujuan memberikan tinjauan meta-analitik tentang hubungan antara faktor sosial dan *job crafting* karyawan dan mengungkap bagaimana *job crafting* bertindak sebagai mediator yang menghubungkan factor social dan hasil kerja.

Data penelitian ini dikumpulkan melalui kuisisioner dari 70 karyawan dari Belanda. Metode analisis menggunakan Prosedur meta-analisis efek acak. Model efek acak (Hunter dan Schmidt, 2004) memungkinkan bahwa nilai parameter populasi berbeda di seluruh studi dalam sampel kami karena mereka berasal dari sub populasi yang berbeda. Untuk memberikan hasil yang akurat, korelasi rata-rata factor yang mempengaruhi dan variasinya dikoreksi untuk kesalahan pengambilan sampel

Hasil dari penelitian ini peneliti menemukan bahwa faktor orang dalam organisasi adalah positif terkait dengan *job crafting* yang berfokus pada promosi dan *job crafting* yang berfokus pada promosi memainkan peran mediasi dalam hubungan antara orang dalam organisasi dan hasil kerja. Studi ini berkontribusi pada pekerjaan menyusun literatur dengan menekankan pentingnya faktor sosial dalam mengembangkan pekerjaan karyawan dan peran yang dimainkan oleh kerajinan pekerjaan yang berfokus pada promosi dalam mengubah sumber daya yang berharga secara social menjadi hasil kerja yang lebih baik.

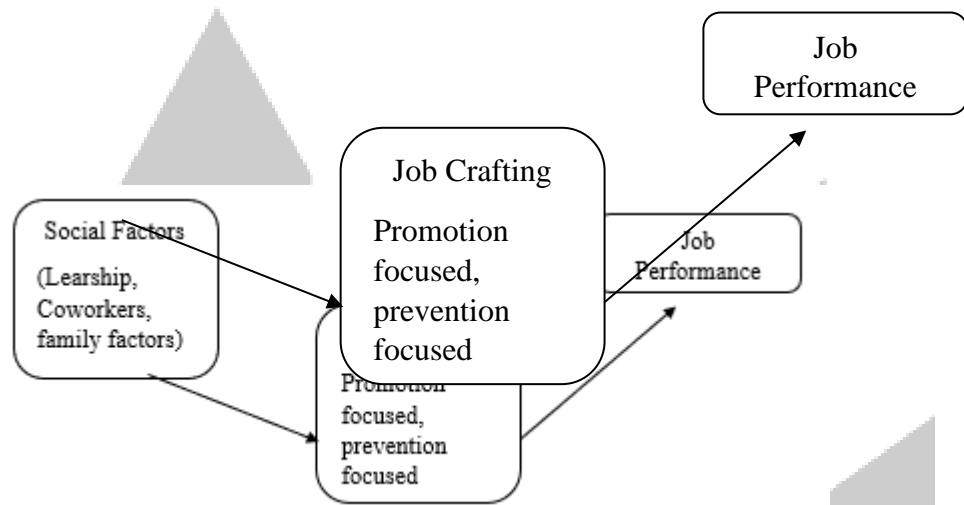
Adapun perbedaan dan juga persamaan pada penelitian saat ini dan terdahulu sebagai berikut :

Persamaan :

1. Pada obyek penelitian ini yaitu meneliti tentang pengaruh *job crafting* pada karyawan.
2. Instrumen penelitian yang digunakan menggunakan kuesioner.

Perbedaan :

1. Lokasi penelitian terdahulu dilakukan di belanda, namun penelitian saat ini di Surabaya.
2. Pada penelitian terdahulu menggunakan tidak membahas *Transformational Leadership*, sedangkan penelitian saat ini membahas *Transformational Leadership*.
3. Penelitian terdahulu menggunakan metode analisis level acak, sedangkan penelitian saat ini menggunakan SEM-PLS.



Sumber : Huatian Wang (2020)

Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Huatian Wa

**TABEL 1.1**  
**RINGKASAN PENELITIAN TERDAHULU**

Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
Jnaneswar K dan Gayathri Ranjit 2020	Effect of Transformational Leadership on job performance: testing the mediating role of corporate social responsibility	Variabel endogen : Transformational Leadership  Variabel eksogen : corporate social responsibility	Para karyawan industri, Sampel yang diambil 306 karyawan	SEM-AMOS	Hasil dari penelitian ini adalah tanggung jawab sosial perusahaan berfungsi sebagai mediasi antara transformasional leadership dan job performance.
Jorn hetland, Hilde Hetland, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti 2016.	Daily Transformational Leadership and employee job crafting: The role of promotion focus	Variabel eksogen : Transformational Leadership  Variabel endogen : job crafting: role promotion focus	107 karyawan dari Norwegia yang memiliki latar belakang ilmu organisasi perusahaan	Multilevel analisis	Hasil dari penelitian ini adalah <i>Transformational Leadership</i> berhubungan positif dengan <i>job crafting</i> . Pemimpin transformasional diperlukan untuk memberi tantangan kepada karyawan mereka untuk mengambil kepemilikan yang lebih besar dari pekerjaan mereka, dan

					memotivasi untuk mengoptimalkan lingkungan kerja mereka sendiri..
Huatian Wang, Peikai Li, Shi Chen, 2020	<i>The Impact Of Social Factors On Job crafting:A Meta-Analysis And Review</i>	Variabel eksogen : Impact of social factors  Variabel endogen : job crafting	Sampel diambil dari 54 karyawan dari sebuah perusahaan Belanda	Prosedur Meta analisis efek acak	Hasil dari penelitian ini peneliti menemukan bahwa faktor orang dalam organisasi adalah positif terkait dengan job crafting yang berfokus pada promosi dan job crafting yang berfokus pada promosi memainkan peran mediasi dalam hubungan antara orang dalam organisasi dan hasil kerja

Sumber: Jnaneswar K (2020); Jorn hetland (2016); Huatian Wang (2020).



## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Kinerja Pekerjaan

Menurut Jnaneswar K dan Gayathri Ranjit (2020:04) yang mengutip dari Chu dan Lai (2011:106) kinerja pekerjaan adalah perilaku, insidental, terukur dan beragam, dan juga merupakan penjumlahan insiden intermiten yang telah dilakukan karyawan dalam durasi standar di organisasi.

Menurut Jnaneswar K (2020:05) mengemukakan bahwa kinerja diartikan sebagai perilaku pekerjaan yang diperlukan sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Terdapat dua faktor penting yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor pribadi individu dan lingkungan kerja. Faktor pribadi termasuk pengetahuan, keterampilan, sikap dan motif individu dan faktor lingkungan kerja adalah diwakili oleh hubungan dengan atasan, harapan kerja, insentif dan umpan balik.

Terdapat 2 indikator Kinerja Pekerjaan yang dijelaskan oleh Jnaneswar K (2020:05) sebagai berikut:

1. Kinerja tugas (faktor individu), merupakan sebuah standar kerja yang dibuat berdasarkan kemampuan individu dan digunakan untuk jangka panjang.
2. Kinerja kontekstual (faktor lingkungan kerja) adalah sikap mengarahkan sesama rekan kerja yang baru untuk lebih fokus dan memahami pekerjaannya.

Indikator kinerja pekerjaan menurut Peterson dan Plowman (Na-Nan et al., 2018:2439) dan Jnaneswar K (2020:05):

1. Kualitas Pekerjaan adalah pemenuhan kriteria dan target yang ditetapkan oleh perusahaan.

2. Kuantitas Pekerjaan merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh perilaku karyawan.
3. Waktu pekerjaan adalah jumlah waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dan mengatasi permasalahan kerja.

Dalam penelitian saat ini indikator yang di gunakan adalah indikator menurut Peterson dan Plowman (Na-Nan et al., 2018) dan Jnaneswar K (2020:05).

### 2.2.2 *Job crafting*

Petrou et al (2015) menjelaskan *Job Crafting* merupakan perilaku proaktif karyawan, dimana karyawan berupaya menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan karyawan. Menurut Huatian Wang *et al* (2020:03), *Job crafting* pertama kali diperkenalkan oleh Wrzesniewski dan Dutton (2001). Para penulis mendefinisikan *job crafting* sebagai perubahan fisik dan kognitif yang diprakarsai oleh karyawan dalam peran kerja yang nyata dan yang tidak berwujud.

Menurut Huatian Wang *et al* (2020:03) dan Kim *et al* (2019:06) *Job crafting*, terdapat 3 faktor yang digunakan untuk mengukurnya, sebagai berikut:

1. *Cognitive crafting*, proses perubahan batas peran dan persepsi mengenai makna pekerjaan bagi setiap seseorang.
2. *Relation Crafting*, upaya untuk meningkatkan hubungan antara bisnis dengan merubah kualitas interaksi di anggota organisasi tempat kerja.
3. *Task Crafting* sebagai kemampuan merubah tugas pekerjaan dalam kewajiban yang ditentukan sebelumnya oleh organisasi perusahaan.

### 2.2.3 *Transformational Leadership*

Menurut Bass dalam dalam John hetland *et al* (2018:747), *Transformational leadership* berarti memberikan inspirasi terhadap perubahan konstan melalui pengaruh ideal, inspirasional motivasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu Menurut Yahaya dan Ebrahim dalam Jnaneswar K *et al* (2020:02) *Transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin bekerja dengan tim untuk mengidentifikasi. perubahan yang dibutuhkan, menciptakan visi untuk memandu perubahan melalui inspirasi, dan melaksanakan perubahan bersama-sama dengan anggota kelompok yang berkomitmen.

Tujuan *transformasional leadership* adalah untuk memperkuat koneksi pengikut dengan tujuan menyeluruh dan memotivasi mereka untuk terlibat dalam *job performance* yang melampaui harapan organisasi. Validitas keseluruhan transformasional leadership dan hubungannya dapat dilihat dengan sejumlah hasil kerja individu dan organisasi seperti: kinerja, kepercayaan, kepuasan dan komitmen dibangun melalui pengalaman empiris yang berdasarkan studi dan meta-analisis. Indikator *Transformational Leadership* menurut Bass and Avolio dalam (Welly Nuansa Adri., 2019:648) meliputi:

1. *Idealized influence*: sebuah sikap dan perbuatan seorang pemimpin dalam memperoleh kepercayaan dan rasa hormat dari karyawan.
2. *Inspirational motivation*: pemimpin menetapkan visi dan misi dari target kinerja perusahaan yang akan dicapai oleh karyawan dan mampu memberikan arahan yang mendorong semangat kerja karyawan.

3. *Intellectual stimulation*: sikap pemimpin dalam memberikan arahan kepada karyawan agar lebih kreatif (*Open minded*) dan memiliki sudut pandang yang luas dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. *Individualized consideration*: sikap pemimpin dalam hal kepedulian terhadap kondisi fisik dan psikis karyawan. Serta dalam hal penilaian kinerja karyawan secara individu maupun kelompok.

Buila, Isabel., Martínez, Matutec, Jorge (2019:03-05) menjelaskan pengukuran Transformational Leadership Menurut Carless, Sally A., Wearing, Alexander J. and Mann, Leon. *Transformational Leadership* memiliki indikator sebagai berikut:

1. Visi: memiliki tujuan jangka Panjang di masa depan secara jelas dan positif.
2. Pengembangan karyawan: memperhatikan kinerja karyawan, memberikan pelatihan dan pengembangan kemampuan karyawan.
3. Pemimpinan suportif: pemimpin yang memberikan motivasi dan memuji pencapaian karyawan.
4. Pemberdayaan organisasi: membangun kepercayaan dan kerjasama diantara karyawan.
5. Inovatif: memberikan solusi dari berbagai sudut pandang dan memberikan ide-ide kreatif dalam menyelesaikan permasalahan.
6. Memberi teladan: Memiliki nilai-nilai *interpersonal skill* yang baik.
7. Karisma: Pemimpin: Menunjukkan kewibawaan dan rasa hormat pada orang lain.

Dalam penelitian saat ini indikator yang di gunakan adalah indikator menurut Bass and Avolio dalam (Peng et al., 2020:31).

## **2.3 Hubungan antar variabel**

### **2.3.1 Pengaruh *Transformational leadership* terhadap *job performance***

Menurut Jnaneswar K *et al* (2020:05) terdapat dua teori penting yang mendasari hubungan antara *Transformational leadership* dan *Job performance* adalah teori lapangan dan teori paradigma neo-karismatik. Teori lapangan yang dikemukakan oleh Lewin menyoroti keterkaitan individu dan organisasi dan juga berpendapat tentang orang-organisasi kecocokan dan dampak selanjutnya pada pemangku kepentingan dan masyarakat.

Teori paradigma neo-karismatik yang dikemukakan oleh House dan Aditya menjelaskan cara pemimpin yang efektif mengartikulasikan visi, mendorong pemikiran inovatif, menekankan perubahan revolusioner dan memperoleh tingkat kepercayaan, keyakinan, dan kinerja yang tinggi dari para pengikut. Pemimpin transformasional mampu menghasilkan perasaan efikasi diri di antara para pengikut yang pada akhirnya menghasilkan peningkatan *Job performance*. Selain itu, pemimpin transformasional adalah mentor dari karyawan dengan memberikan dukungan dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tugas (Jnaneswar K *et al* (2020:05).

### **2.3.2 Pengaruh *Transformational leadership* terhadap *job crafting***

*Transformational leadership* berarti memberikan inspirasi menuju perubahan konstan melalui pengaruh yang diidealkan, inspiratif motivasi, stimulasi

intelektual dan pertimbangan individu. Tujuan utama dari *transformational leadership* adalah untuk mendorong manajemen diri .

Menurut Jorn hetland, Hilde Hetland, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti (2018:748) pemimpin transformasional diyakini memfasilitasi kemampuan pengikut untuk berpikir mandiri dan kreatif, dan untuk langsung mendorong perilaku proaktif dengan mengembangkan dan memberdayakan karyawan dan dengan merangsang mereka secara intelektual. Oleh karena itu mereka menyimpulkan bahwa dorongan pemimpin dapat membuat karyawan menjadi mandiri dan kreatif akan merangsang mereka untuk meningkatkan sumber daya struktural. Sebagai contoh, pada hari tertentu seorang pemimpin membantu karyawan untuk mengembangkan efektifitas dan performa kerja, karyawan lebih cenderung bersemangat dan aktif dalam mempelajari hal-hal baru di tempat kerja dan mengembangkan kemampuannya.

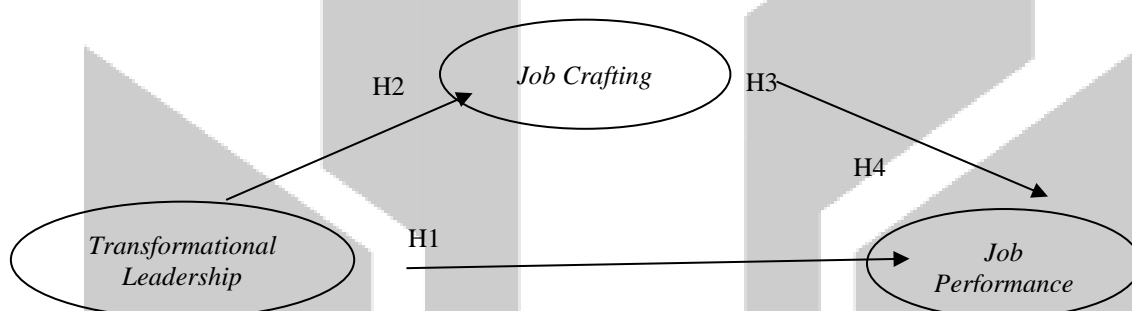
Hasil Jorn Hetland *et al* (2018) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi *job crafting*.

### **2.3.3 Pengaruh *job crafting* terhadap *job performance***

Hubungan antara *job crafting* dan *job performance* telah dilakukan dalam beberapa penelitian. Menurut (Huatian Wang, Peikai Li, Shi Chen,(2020:03-04) merangkum empat baris literatur tentang *job crafting* dan menyimpulkan bahwa *job crafting* mengarah pada pengalaman positif seperti pencapaian, kenikmatan, dan makna; ketahanan, seperti yang dicontohkan oleh peningkatan kompetensi, pertumbuhan pribadi, dan kemampuan untuk mengatasi kesulitan di masa depan;

dan ke makna kerja dan pekerjaan yang berubah identitas. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Huatian Wang, Peikai Li, Shi Chen, 2020. Membuktikan bahwa *job crafting* mempengaruhi *job performance*.

## 2.4 Kerangka Pemikiran



Sumber: Jorn hetland, Hilde Hetland, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti. (2016); Huatian Wang, Peikai Li, Shi Chen, (2020); Jnaneswar K dan Gayathri Ranjit, (2020)

Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran

## 2.5 Hipotesis Penelitian

- H1: *Transformational Leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Bersama Dinoyo di Surabaya
- H2: *Transformational Leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *job crafting* karyawan PT. Mitra Bersama Dinoyo di Surabaya
- H3: *Job crafting* secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Bersama Dinoyo di Surabaya

H4: *Job crafting* secara signifikan memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Bersama Dinoyo di Surabaya

