

# PERAN JOB CRAFTING MENINGKATKAN JOB PERFORMANCE PADA KARYAWAN PENJUALAN

Rina Dewi  
Universitas 45 Surabaya

Email: [rinadewisoesyra@gmail.com](mailto:rinadewisoesyra@gmail.com)

Received : Aug 19 <sup>th</sup> 2024	Revised : Sep 17 <sup>th</sup> 2024	Accepted : Jan 31 <sup>th</sup> 2024
--------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------

## ABSTRACT

*Job crafting is a proactive process by employees in work tasks so that work has significance and is more meaningful based on individual belief values that influence job performance. This research aims to examine and analyze the role of job crafting which consists of task crafting, relational crafting and cognitive crafting in improving job performance in the context of sales employees. The object of this research focuses on sales employees who have an important role for the success of every business. Sales employees often face various challenges that can affect their team's performance and overall sales results. This research uses a quantitative method with three proposed research hypotheses which will then be analyzed and tested to answer the research problems. Data analysis techniques using multiple linear regression to produce good prediction results in providing research result reports. This research uses 298 research samples of sales employees from various industries in Surabaya. The findings of the three hypotheses were all accepted. Task crafting for sales employees has the most dominant influence on job performance. The company's research contribution must provide opportunities for sales employees to carry out job crafting to improve job performance. Task crafting contributes to building employees to understand their work more meaningfully which leads to improved job performance in sales employees. Relational crafting can improve quality business relationships in interactions between individuals in the organization at work which encourages increased job performance. While cognitive crafting contributes to building job alignment by connecting personal ideals and desires with work goals.*

**Keywords :** *Job Crafting, Job Performance, Sales Employees*

## PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat dan kemajuan teknologi informasi terkini telah menghasilkan peningkatan bertahap dalam sikap dan perilaku proaktif anggota organisasi (Moccia *et al.*, 2020). Untuk mencapai keberhasilan organisasi, diperlukan karyawan yang menunjukkan sikap dan perilaku proaktif dalam menjalankan tugasnya (Lee & Shin, 2018). Oleh karena itu, organisasi harus mendorong *job crafting* yang mengacu pada proses desain ulang pekerjaan yang berorientasi pada karyawan (Demerouti *et al.*, 2015). *Job crafting* mengacu pada proses

dimana perilaku proaktif karyawan mengubah karakteristik pekerjaan. *Job crafting* mendorong karyawan untuk secara aktif menciptakan dan memfasilitasi perubahan ketika melakukan tugas. Perubahan dalam lingkungan kerja seperti fasilitas sumber daya organisasi yang digunakan oleh karyawan terbatas dan semakin pentingnya praktik sumber daya manusia yang berorientasi pada pekerjaan menggambarkan pentingnya meneliti *job crafting* (Esmaeili *et al.*, 2019). Beberapa hasil studi penelitian menemukan bahwa *job crafting* dapat memiliki efek positif pada kepuasan

kerja, kinerja, perilaku inovatif serta mengurangi kelelahan kerja.

Melalui *job crafting* karyawan mengubah batasan tugas suatu pekerjaan (yaitu, jenis atau jumlah aktivitas), batasan tugas kognitif dari suatu pekerjaan (yaitu, bagaimana seseorang memandang pekerjaan tersebut), dan batasan relasional suatu pekerjaan (yaitu, dengan siapa seseorang berinteraksi di tempat kerja) (Bakker & Demerouti, 2014). *Job crafting* menggunakan *Job Demands and Job Resources* Model yaitu model sumber daya pekerjaan dan tuntutan pekerjaan sebagai kerangka konseptual. Model ini membedakan karakteristik pekerjaan menjadi tuntutan pekerjaan (yaitu, aspek pekerjaan yang menuntut yang memerlukan upaya fisik dan psikologis) dan sumber daya pekerjaan (yaitu, aspek pekerjaan yang fungsional untuk mencapai tujuan kerja dan dapat menghilangkan biaya dari tuntutan tersebut) (Han & Hwang, 2021). Sementara sumber daya meningkatkan motivasi kerja karyawan, tuntutan mengganggu kesehatan karyawan atau meningkatkan motivasi ketika dianggap sebagai tantangan. *Job crafting* sebagai perilaku karyawan yang diprakarsai secara sukarela dan ditargetkan untuk mencari sumber daya (yaitu, meminta saran dari manajer atau rekan kerja), mencari tantangan (yaitu, meminta lebih banyak tanggung jawab), dan mengurangi tuntutan (yaitu meminta lebih banyak tanggung jawab), menghilangkan tuntutan pekerjaan emosional, mental, atau fisik) (Slomp & Vella-brodrick, 2013).

Konseptualisasi *job crafting* sebagai perilaku karyawan sehari-hari yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Zhang *et al.*, 2021). Dengan demikian dapat digambarkan *job crafting* merupakan cara-cara spesifik karyawan menghadapi perubahan organisasi yang terjadi terus-menerus dalam kehidupan pekerjaan sehari-hari.

*Job crafting* memiliki peran penting dalam konteks penjualan. Kemampuan penjualan yang hebat

adalah landasan sebuah organisasi. Namun tenaga penjualan menghadapi tantangan yang unik dan lebih nyata dibandingkan beberapa jenis karyawan lainnya, yaitu perlu meningkatkan citra diri mereka secara bersamaan, mempersiapkan diri menghadapi perubahan, dan mendapatkan kendali lebih besar atas peran mereka (Wrzesniewski *et al.* 2013) serta tetap fleksibel, pelanggan, berorientasi, dan terus-menerus otonom. Kondisi ini sangat unik untuk penciptaan pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Lysons (2008) melaporkan bahwa lebih dari 75% tenaga penjualan terlibat dalam berbagai bentuk pekerjaan tanpa pengawasan, termasuk memperluas keterampilan penjualan pribadi, membangun hubungan yang lebih baik dan produktif dengan pelanggan, dan mengembangkan keahlian. *Job crafting* terbukti membantu karyawan meningkatkan kesiapan mereka terhadap perubahan, kendali yang mereka rasakan, dan citra diri mereka (Wrzesniewski *et al.*, 2013).

*Job crafting* dalam konteks penjualan dapat memberikan informasi yang lebih baik kepada perusahaan tentang bagaimana perusahaan dapat memperluas peluang (H. Wang *et al.*, 2018). *Job crafting* diharapkan berdampak positif terhadap kinerja penjualan, serta bagaimana untuk mendesain ulang pekerjaan sesuai dengan minat dan ketrampilan karyawan (Kim & Lee, 2016). Studi yang mengkaji *job crafting* secara luas telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dalam konteks organisasi secara umum namun masih sedikit peneliti yang menyelidiki konteks *job crafting* yang berkaitan dengan karyawan penjualan. Oleh karena itu, penelitian ini akan menguji dan menganalisis pengaruh *job crafting* yang terdiri dari *task crafting*, *relational crafting* dan *cognitive crafting* dengan *job performance* pada konteks penjualan.

## TINJAUAN PUSTAKA

*Job crafting* menurut Wrzesniewski dan Dutton (2001) merupakan proses dimana individu membuat pekerjaan lebih bermakna dengan mengubah tugas secara otonom dan proaktif. Bertentangan dengan fokus tradisional administrasi bisnis (yaitu, desain pekerjaan dari atas ke bawah), *Job crafting* mengadopsi pendekatan dari bawah ke atas untuk mendesain ulang pekerjaan individu (Butuceanu *et al.*, 2020). Hal ini memungkinkan individu untuk mendefinisikan ulang dan mengatur ulang, serta secara proaktif melakukan pekerjaan mereka. Job Demands Resources Theory (JD-R Theory) atau Teori JD-R menjelaskan karyawan melakukan *Job crafting* dalam rangka menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan sumber daya pekerjaan untuk mencapai tujuan kinerja. Teori JD-R menjelaskan bagaimana tuntutan pekerjaan dan sumber daya mempunyai efek yang unik dan multiplikatif terhadap stres dan motivasi kerja (Vermooten *et al.*, 2019). Teori JD-R juga menjelaskan dampak sebab akibat yang terjadi pada karyawan, dimana karyawan yang mengalami burnout dapat menciptakan lebih banyak tuntutan pekerjaan dari waktu ke waktu bagi diri mereka sendiri, sedangkan pekerja yang terlibat memobilisasi sumber daya pekerjaan mereka sendiri untuk tetap terlibat (Bakker *et al.*, 2014).

Kriteria *job crafting* menurut Wrzesniewski dan Dutton (2001) dikategorikan menjadi tiga jenis utama berdasarkan aspek pekerjaan yang telah diubah. Pertama, *task crafting* adalah upaya untuk mengubah aspek batasan fisik tugas. Upaya dalam *task crafting* misalnya, mengubah metode yang sudah ada dalam melakukan tugas dan memperluas atau mengurangi cakupan tugas sesuai dengan kebutuhan individu (Zhang *et al.*, 2021). *Task crafting* mengacu pada perubahan yang dilakukan karyawan terhadap jenis atau jumlah pekerjaan yang mereka lakukan dengan berinisiatif pribadi mengubah

batas-batas tugas baik cara bekerja, proses kerja, mengubah waktu pelaksanaan. Karyawan mengoptimalkan sumber daya dalam pekerjaan mereka, dalam rangka meningkatkan kinerja mereka (Geldenhuis *et al.*, 2021). Karyawan penjualan yang mengoptimalkan sumber daya pekerjaan yang terbatas dapat berpengaruh terhadap kinerja, sehingga akan membentuk hipotesis penelitian sebagai berikut

*H<sub>1</sub>: Task crafting berpengaruh terhadap job performance*

Kedua, *relational crafting* bertujuan untuk mentransformasikan dan meningkatkan hubungan bisnis dengan mengubah kualitas interaksi antar individu organisasi di tempat kerja. Upaya dalam *relational crafting* misalnya seorang manajer pemasaran sering kali memiliki hubungan yang lebih dekat dengan tenaga penjualan dibandingkan dengan karyawan lain karena memiliki keterkaitan yang kuat dalam pekerjaan yang mendorong terbangunnya saling pengertian. *Relational crafting* mengacu pada kendali karyawan terhadap orang-orang di tempat kerja yang berinteraksi dengan mereka (Slemp & Vella-brodrick, 2013). Karyawan dapat secara aktif memilih bekerja dengan rekan kerja yang berbeda dan sejauh mana mereka terlibat dalam aktivitas sosial di lingkungan kerja. Karyawan terhubung dan membangun hubungan sosial dengan orang lain untuk meningkatkan kinerja mereka (Geldenhuis *et al.*, 2021). Karyawan penjualan yang mengoptimalkan relasi sosial dalam lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja sehingga akan membentuk hipotesis penelitian sebagai berikut

*H<sub>2</sub>: Relational crafting berpengaruh terhadap job performance*

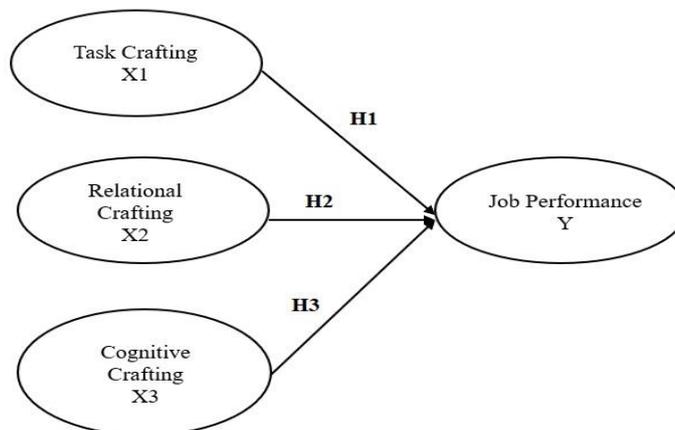
Ketiga, *cognitive crafting* mengacu pada proses mengubah batas-

batas persepsi individu. Upaya pada *cognitive crafting* misalnya individu menghargai tujuan atau makna pekerjaan misalnya, seorang staf karyawan penjualan menyadari bahwa tugasnya bukan sekadar melakukan penjualan tetapi sekaligus memberikan layanan terhadap pelanggan (Kim & Lee, 2016). Sebaliknya, ia menyadari bahwa dengan melayani kebutuhan pelanggan, ia berkontribusi terhadap kepuasan pelanggan yang akhirnya akan berdampak pada loyalitas pelanggan. *Job crafting* berkontribusi untuk memenuhi kebutuhan psikologis tertentu seperti otonomi dan kompetensi (Tan *et al.*, 2020). Karyawan melakukan *Job crafting* untuk memenuhi kebutuhan otonomi, kompetensi, dan rasa memiliki (Slemp & Vella-brodrick, 2013).

*Cognitive crafting* memungkinkan karyawan untuk terus mengevaluasi kembali bagaimana pekerjaan mempengaruhi mereka secara pribadi dengan mengubah cara mereka berpikir tentang pekerjaan yang dijalani (Shin & Hur, 2019). Menurut

Wrzesniewski dan Dutton (2001) *cognitive crafting* merupakan dimensi psikologis dimana karyawan dapat mengubah batasan pekerjaan mereka tanpa mengubah pekerjaan itu sendiri. Dalam proses ini, karyawan mengubah persepsi, sikap, dan cara berpikirnya terhadap pekerjaannya agar pekerjaannya lebih memuaskan. Karyawan dengan *cognitive crafting* akan mengevaluasi keselarasan pekerjaan dengan tujuan hidup serta menciptakan makna di tempat kerja dengan menghubungkan cita-cita dan hasrat pribadi dengan tujuan kerja (Geldenhuis *et al.*, 2021). Dengan demikian, karyawan dengan *cognitive crafting* dapat meningkatkan kinerja kerja. Karyawan penjualan yang memiliki persepsi pekerjaan memiliki makna penting dapat berpengaruh terhadap kinerja sehingga akan membentuk hipotesis penelitian sebagai berikut:

*H3: Cognitive crafting berpengaruh terhadap job performance.*



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah kuantitatif dengan menggunakan survey yaitu membagikan kuisioner kepada responden melalui google form. Syarat menjadi responden adalah berprofesi sebagai marketing, telah memiliki

pengalaman kerja sebagai marketing minimal satu tahun, bekerja aktif dan bersedia memberikan informasi. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan yang ada di Jawa Timur. Dari survey yang dilakukan selama satu bulan pada bulan Oktober 2023, terdapat 305

kuisisioner yang masuk namun hanya sebesar 298 responden yang dapat dipergunakan sebagai sampel penelitian.

Penelitian ini menggunakan tiga dimensi *Job crafting* sebagai konstruk penelitian, yaitu kerajinan tugas (*task crafting*), relasional (*relational crafting*) dan kognitif (*cognitive crafting*) item pernyataan yang dikembangkan oleh Slemp dan Vella-Brodrick (2013), yang disesuaikan dengan konteks yang terdiri dari 15 item. Sedangkan pengukuran kinerja menggunakan skala *The Job performance Scale* oleh Goodman & Svyantek, (1999) yang diukur dengan enam item pernyataan, meliputi *task*

*performance* dan *extra-role performance*

$$Y = c + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

## HASIL

### Deskripsi Responden

Total responden adalah 298 orang dengan karakteristik responden meliputi laki-laki 187 orang (48%), perempuan 111 orang (52%). Responden bekerja di industri makanan dan minuman (35%), barang konsumsi (23%), pendidikan (17%), kesehatan (19%) dan lain-lain (6%). Berdasarkan pendidikan, ijazah SMA sederajat (15%), sarjana (53%), pascasarjana (20%), dan doktor (12%).

#### a. Hasil Uji Normalitas

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		298
Normal Parameters <sup>a, b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.02624300
Most Extreme Differences	Absolute	.030
	Positive	.028
	Negative	-.030
Test Statistic		.030
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c, d</sup>

a. Test distribution is Normal.

Sumber: data diolah

Hasil uji normalitas dengan menggunakan Kolmogorov-Smirnov pada tabel 1 dengan nilai signifikansi dari Asymp (2-tailed) sebesar 0.200

yang artinya nilai ini lebih besar dari 0.05. Maka dapat disimpulkan data tersebut berdistribusi normal, dengan demikian uji normalitas terpenuhi.

#### b. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Tabel 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.898	.680		1.320	.188
	Total_X1	.044	.034	.086	1.311	.191
	Total_X2	.002	.035	.004	.051	.959
	Total_X3	-.012	.037	-.027	-.315	.753

a. Dependent Variable: Abs\_RES

Pada tabel 2 diatas diketahui bahwa nilai signifikansi dari X1 sebesar 0.191, X2 sebesar 0.959 dan X3 sebesar 0.753. Ketiganya memiliki nilai signifikansi diatas 0.05, sehingga sesuai ketentuan

pada uji glejser dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi penelitian.

c. Hasil Uji Multikolinearitas

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1(Constant)	4.580	1.121		4.086	.000		
Total_X1	.536	.056	.441	9.646	.000	.794	1.259
Total_X2	.166	.057	.174	2.923	.004	.472	2.119
Total_X3	.260	.061	.254	4.253	.000	.468	2.138

a. Dependent Variable: Total\_Y

Sumber: data diolah

Pada tabel 3 nilai tolerance X1 sebesar 0.794, X2 sebesar 0.472 dan X3 sebesar 0.468, yang artinya ketiga variable ini memiliki nilai tolerance lebih besar dari 0.10. Sementara nilai VIF dari X1 sebesar 1.259, X2 sebesar 2.119 dan X3

sebesar 2.138 yang artinya ketiga variabel tersebut memiliki nilai VIF kurang dari 10. Dapat disimpulkan, pada data penelitian tersebut tidak terdapat gejala multikolinearitas.

d. Hasil Uji Autokorelasi

Tabel 4. Hasil Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted Square	RStd. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.715 <sup>a</sup>	.511	.506	2.03655	1.876

a. Predictors: (Constant), Total\_X3, Total\_X1, Total\_X2

b. Dependent Variable: Total\_Y

Sumber: data diolah

Dengan nilai jumlah sampel sebesar mendekati 300 maka diketahui nilai du sebesar 1.824, nilai dl sebesar 1.791 dan nilai dw sebesar 1.876. Pada uji autokorelasi positif nilai dw > du (1.876 > 1.824) sehingga hal ini memenuhi ketentuan tidak terjadi autokorelasi positif. Sementara pada deteksi

autokorelasi negative memenuhi ketentuan  $(4-dw) > du$ ; dimana  $(4-1.876) > 1.824$  yang artinya pada data ini tidak terjadi autokorelasi negative. Dapat disimpulkan dari keempat uji asumsi data untuk regresi telah memenuhi ketentuan.

e. Hasil Regresi Linear Berganda

Tabel 5. Hasil Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.580	1.121		4.086	.000
	Total_X1	.536	.056	.441	9.646	.000
	Total_X2	.166	.057	.174	2.923	.004
	Total_X3	.260	.061	.254	4.253	.000

a. Dependent Variable: Total\_Y

Sumber: data diolah

$$Y = 4.580 + 0.536 X_1 + 0.166 X_2 + 0.260 X_3 + e$$

Pada tabel 5 menjelaskan ketiga variable *task crafting*, *relational crafting* dan *cognitive crafting* berpengaruh terhadap kinerja. Pada obyek penelitian karyawan penjualan, pada variable *task crafting* berpengaruh paling dominan terhadap kinerja, diikuti oleh *cognitive crafting* dan terakhir adalah *relational crafting*.

## PEMBAHASAN

Karyawan penjualan melakukan *task crafting* akan mampu meningkatkan kinerjanya dengan melakukan desain ulang terkait dengan batas-batas serta aspek tugas kerjanya. Karyawan penjualan diharapkan oleh perusahaan mampu untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang erat kaitannya dengan perubahan keinginan pelanggan (Lyons, 2008). Karyawan penjualan ketika melakukan *task crafting* akan menghasilkan keterampilan kerja baru, sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Penekanan pada tugas melibatkan karyawan yang mengalokasikan lebih banyak energi, waktu, dan perhatian pada tugas sehari-hari yang sudah menjadi bagian dari pekerjaan mereka. Proses ini mengarahkan karyawan untuk menganggap tugas-tugas ini lebih bermakna. Geldenhuys *et al* (2021) berpendapat bahwa signifikansi *task crafting* menggambarkan dampak tugas terhadap orang lain, mendorong karyawan untuk memahami pekerjaan mereka lebih bermakna, sehingga mengarah pada tingkat keterlibatan kerja yang lebih besar dan peningkatan kinerja. Mendesain ulang tugas berarti

menemukan cara agar pekerja dapat merekayasa ulang tugas pekerjaan yang ada agar menjadi lebih signifikan (Gordon *et al.*, 2018). Mengubah tugas pekerjaan fisik membantu meningkatkan kesesuaian antara cara kerja yang disukai dan pekerjaan. *Task crafting* menurut karyawan penjualan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk membuat perubahan yang diperlukan pada batasan pekerjaan fisik mereka yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan pribadi (Petrou *et al.*, 2016). Diharapkan bahwa karyawan akan mengubah batasan tugas mereka untuk memastikan bahwa pekerjaan masuk akal, sesuai dengan kekuatan individu dan bahwa pekerjaan mereka memungkinkan lebih banyak variasi dan penggunaan keterampilan (Lee & Shin, 2018).

Karyawan penjualan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dengan mengubah hubungan relasinya. Menurut Geldenhuys *et al* (2021) koneksi sekecil apa pun akan sangat berpengaruh jika berkualitas. Hubungan yang berkualitas antar individu biasanya menghasilkan kemampuan beradaptasi yang lebih besar dalam pekerjaan. Pola hubungan patokan antar pekerja akan

meningkatkan komitmen terhadap pekerjaan, meningkatkan sikap kerja, dan meningkatkan fungsi psikologis (H. J. Wang *et al.*, 2018). Hubungan dengan orang lain terkait pekerjaan adalah penting karena membantu pekerja memahami pekerjaan mereka, posisi mereka, dan esensi mereka di tempat kerja dengan lebih baik. Membangun hubungan berarti bahwa pekerja menyusun tugas mereka dengan menjalin hubungan dengan rekan-rekan mereka, terutama yang membantu mereka mendapatkan rasa bermartabat, gembira, atau berharga (Berg *et al.*, 2013). Karyawan penjualan membangun hubungan kerja dengan rekan kerja pada lingkungan kerja sehingga pekerjaan yang dijalani menjadi lebih bermakna (Lee & Shin, 2018). Mengadaptasi hubungan berarti karyawan penjualan berupaya menciptakan hubungan yang berkelanjutan dengan memberikan dukungan dan bantuan berharga kepada rekan di lingkungan kerja dalam melaksanakan pekerjaan mereka untuk memberikan pelayanan yang berkualitas bagi pelanggan (Fu *et al.*, 2009). Hal ini, pada gilirannya, mendorong pelanggan untuk membalas dukungan tersebut yang digambarkan dengan peningkatan tingkat rasa saling percaya, vitalitas, dan rasa hormat yang positif, hubungan tersebut menjadi lebih mendalam dan kuat antara merek perusahaan dan pelanggan.

Karyawan penjualan menjalani tugas kerjanya diharapkan mampu mengubah persepsi atau mengubah cara berpikir mengenai hubungan, tugas, dan pekerjaan di tempat kerja secara keseluruhan. *Cognitive crafting* berkaitan dengan perubahan persepsi yang meliputi perluasan, pemfokusan, dan menghubungkan persepsi (Shin & Hur, 2019). Memperluas persepsi berarti menumbuhkan semangat dalam pekerjaan dengan membuat persepsi mengenai dampak pekerjaan menjadi lebih mendalam (Slemp & Vella-brodrick, 2013). Proses ini membantu menciptakan hubungan yang lebih baik antara karyawan dan hasil kerja mereka

secara keseluruhan. Memfokuskan persepsi melibatkan penyempitan ruang lingkup mental dari tujuan pekerjaan pada hubungan dan tugas tertentu yang berharga bagi karyawan. Terakhir, menghubungkan persepsi melibatkan penyusunan posisi seseorang dengan memanfaatkan komponen pekerjaan yang ada dan menarik hubungan mental antara tugas atau hubungan tertentu dan hasil, minat, dan aspek identitas seseorang yang bermakna bagi seseorang, pekerja.

*Job crafting* mempunyai berbagai bentuk, baik positif maupun negatif. Misalnya, hal ini dapat digunakan untuk mengubah cara-cara bermasalah dalam melakukan sesuatu menjadi lebih produktif (H. Wang *et al.*, 2018). Dalam kasus seperti ini, *job crafting* adalah proses di mana karyawan menggunakan sumber daya yang mendasarinya secara lebih efisien, sehingga meningkatkan tingkat produktivitas mereka. Alternatifnya, kerajinan kerja dapat digunakan untuk mengembangkan sesuatu yang baru. Ketika, misalnya, sebuah organisasi menghasilkan suatu posisi baru, mungkin tidak ada cara yang terdokumentasikan sebelumnya dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibutuhkan oleh pekerjaan baru tersebut. Karyawan perlu menyusun pekerjaan sedemikian rupa sehingga mereka mempunyai cara sendiri dalam melaksanakan atau melakukan berbagai proses pekerjaan (Shin & Hur, 2019).

*Job crafting* juga dapat dimanfaatkan untuk menghindari melakukan sesuatu yang dianggap bermasalah karena seseorang tidak setuju atau menikmatinya dan malah ingin menerima proses yang selaras dengan kepentingannya. Hal ini dapat terjadi, misalnya, ketika para pekerja menunjukkan keengganan terhadap birokrasi. Birokrasi dapat menghambat kemampuan pekerja untuk mengoptimalkan tingkat produktivitas mereka guna mencapai potensi maksimal mereka, karena proses yang sangat tidak menentu. Dalam skenario

seperti itu, menyusun pekerjaan menjadi hal yang terpenting.

### **Kontribusi Penelitian**

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis bagaimana dimensi pada *Job crafting* berpengaruh terhadap karyawan penjualan. Ketiga dimensi tersebut berpengaruh terhadap kinerja. Ketiga dimensi tersebut mampu mendukung dan berkontribusi terhadap variable *Job crafting*. Kontribusi praktis dari penelitian ini adalah perusahaan diharapkan memberi kesempatan kepada karyawan penjualan agar memiliki otonomi atas tugas pekerjaan untuk mendesain ulang pekerjaannya sesuai dengan minat dan ketrampilan karyawan tersebut mengingat karyawan penjualan sangat dekat dengan pelanggan sehingga diperlukan kemampuan beradaptasi dengan keinginan pelanggan.

sangat dekat dengan pelanggan sehingga diperlukan kemampuan beradaptasi dengan keinginan pelanggan.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian berikutnya bisa dilakukan elaborasi dengan variable moderasi misalnya professional commitment sebagai karyawan penjualan untuk mengetahui peranan variable tersebut dalam memoderasi pengaruh *Job crafting* terhadap *job performance*. Penelitian ini dilakukan secara cross section tahun 2024, yang akan datang bisa dilakukan secara longitudinal untuk mengembangkan ilmu pengetahuan terkait teori *job crafting*.

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini membahas peran *job crafting* dalam meningkatkan kinerja karyawan penjualan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga dimensi *job crafting* *task crafting*, *relational crafting*, dan *cognitive crafting* berpengaruh signifikan terhadap *job performance*. *Task crafting* memiliki

pengaruh paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan, diikuti oleh *cognitive crafting* dan *relational crafting*. *Task crafting* memungkinkan karyawan menyesuaikan tugas mereka agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan preferensi individu, yang berdampak pada peningkatan efektivitas kerja. *Relational crafting* membantu membangun hubungan yang lebih baik di lingkungan kerja, meningkatkan kolaborasi dan dukungan sosial. Sementara itu, *cognitive crafting* mendorong karyawan untuk mengubah cara pandang mereka terhadap pekerjaan, sehingga mereka merasa lebih terhubung dengan tujuan organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa *job crafting* adalah strategi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama bagi karyawan penjualan yang harus beradaptasi dengan perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya memberikan ruang bagi karyawan untuk melakukan *job crafting* guna meningkatkan kepuasan dan kinerja kerja mereka.

### **SARAN**

Berdasarkan pada hasil analisis dan kesimpulan, beberapa saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan sebaiknya memberikan fleksibilitas kepada karyawan penjualan untuk menyesuaikan tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan keterampilan dan minat pribadi, guna meningkatkan motivasi dan produktivitas.
2. Pelatihan *Job Crafting* Program pelatihan mengenai *job crafting* dapat diberikan kepada karyawan, khususnya dalam mengembangkan keterampilan *task crafting*, *relational crafting*, dan *cognitive crafting* agar mereka dapat lebih efektif dalam pekerjaannya.
3. Manajemen perlu mendorong karyawan untuk membangun hubungan kerja yang lebih baik, baik dengan rekan kerja maupun

- pelanggan, guna meningkatkan kinerja melalui *relational crafting*.
4. Perusahaan dapat membantu karyawan memahami pentingnya pekerjaan mereka dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga mereka dapat meningkatkan motivasi intrinsik melalui *cognitive crafting*.
  5. Studi di masa mendatang dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel moderasi, seperti komitmen profesional, untuk melihat bagaimana faktor tersebut mempengaruhi hubungan *antara job crafting* dan kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. *Wellbeing*, III, 1–28. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(July), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. *Purpose and Meaning in the Workplace*, 34(4), 81–104. <https://doi.org/10.1007/s10894-015-9888-5>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>
- Esmaeili, H. K., Mohammad, J., & Soltani, I. (2019). The relationship between job crafting and *job performance*: Empirical evidence from the automobile industry. *International Journal of Business Innovation and Research*, 19(1), 109–124. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2019.099755>
- Fu, F., Bolander, W., & Jones, E. (2009). Managing the drivers of organizational commitment and salesperson effort: An application of meyer and allen's Three-component model. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(4), 335–350. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679170403>
- Geldenhuis, M., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2021). How task, relational and *cognitive crafting* relate to *job performance*: a weekly diary study on the role of meaningfulness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 83–94. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1825378>
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. M. T. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 98–114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>
- Han, M. C., & Hwang, P. C. (2021). *Crafting job and leisure*

- activities when you are overqualified. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48(111), 146–154.  
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.05.017>
- Kim, G.-N., & Lee, Y.-M. (2016). Towards High Performance Organization: The Impacts of Job Characteristics and Job Crafting. *International Journal of U- and e- Service, Science and Technology*, 9(2), 85–100.  
<https://doi.org/10.14257/ijunes.t.2016.9.2.10>
- Lee, S.-H., & Shin, Y. (2018). Work Meaningfulness is Not Enough! Social Identification and Task Interdependence as Facilitators. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 16145.  
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2018.16145abstract>
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1–2), 25–36.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-008-9080-2>
- Moccia, S., Zhao, S., & Flanagan, P. (2020). Innovation, dynamic capabilities, leadership, and action plan. *Journal of Enterprising Communities*, 14(1), 113–127.  
<https://doi.org/10.1108/JEC-10-2019-0108>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2016). “Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance”: Correction to Petrou, Demerouti, and Schaufeli (2015). *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 283–283.  
<https://doi.org/10.1037/ocp0000032>
- Shin, Y., & Hur, W. M. (2019). Linking flight attendants’ job crafting and OCB from a JD-R perspective: A daily analysis of the mediation of job resources and demands. *Journal of Air Transport Management*, 79(April), 101681.  
<https://doi.org/10.1016/j.jairtra-man.2019.101681>
- Slemp, G. R., & Vella-brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. Gavin R. Slemp · Dianne A. Vella-Brodrick Abstract: Empirical research on employee job crafting is scarce, probably because until recently scales w. *International Journal of Wellbeing*, 3(February 2017), 126–146.  
<https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>
- Tan, L., Wang, Y., Qian, W., & Lu, H. (2020). Leader Humor and Employee Job Crafting: The Role of Employee-Perceived Organizational Support and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11(October), 1–14.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.499849>
- Vermooten, N., Boonzaier, B., & Kidd, M. (2019). Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45, 1–13.  
<https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1567>

Wang, H. J., Demerouti, E., Blanc, P. Le, & Lu, C. Q. (2018). Crafting a job in ‘tough times’: When being proactive is positively related to work attachment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 569–590. <https://doi.org/10.1111/joop.12218>

Wang, H., Wang, L., & Liu, C. (2018). Employee competitive attitude and competitive behavior promote job-crafting and performance: A two-component dynamic model. *Frontiers in Psychology*, 9(NOV). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02223>

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179. <https://doi.org/10.2307/259118>

Zhang, F., Wang, B., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Job crafting towards strengths and job crafting towards interests in overqualified employees: Different outcomes and boundary effects. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 587–603. <https://doi.org/10.1002/job.2517>