

**PENGARUH *JOB CRAFTING* DAN KEPEMIMPINAN VISIONER TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA  
PADA PT. TELKOM WITEL MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**OLEH:**

**NAMA : AUDRIE SAVIRA**  
**NPM : 1805160096**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2022**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 14 September 2022, Pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : AUDRIE SAVIRA  
N P M : 1805160096  
Program Studi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH *JOB CRAFTING* DAN KEPEMIMPINAN VISIONER TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PT-TELKOM WITEL MEDAN

Dinyatakan (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

(Assoc. Prof. Dr. JUFRIZEN, SE., M.Si.)

Penguji II

(RONI PARLINDUNGAN, SE., MM.)

Pembimbing

(MUHAMMAD IRFAN NASUTION, S.E., M.M.)

Ketua

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.)

Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.)





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : AUDRIE SAVIRA  
N P M : 1805160096  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH *JOB CRAFTING* DAN KEPEMIMPINAN  
VISIONER TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI  
KEPUASAN KERJA PADA PT. TELKOM WITEL MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan skripsi.

Medan, September 2022

Pembimbing Skripsi

  
MUHAMMAD IRFAN NASUTION, S.E., M.M.

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU







Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

  
JASMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si.

  
H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.

**BERITA ACARA PEMBIMBINGAN PROPOSAL**

**Nama Lengkap** : AUDRIE SAVIRA  
**N.P.M** : 1805160096  
**Nama Dosen Pembimbing** : MUHAMMAD IRFAN NASUTION, S.E.,M.M  
**Program Studi** : MANAJEMEN  
**Konsentrasi** : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
**Judul Penelitian** : PENGARUH *JOB CRAFTING* DAN KEPEMIMPINAN VISIONER TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PT. TELKOM WITEL MEDAN

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab I	Jelaskan Masalah pada Variabel yang diteliti.	20/4 <sup>22</sup>	
Bab II	Jelaskan Indikator minimal 3 Referensi.	23/5 <sup>22</sup>	
Bab III	Sesuaikan Indikator	9/6 <sup>22</sup>	
Daftar Pustaka	Rapikan penulisan Referensi.	9/6 <sup>22</sup>	
Instrumen Pengumpulan Data Penelitian	—		
Persetujuan Seminar Proposal	Acc Seminar Proposal.	9/6 <sup>22</sup>	

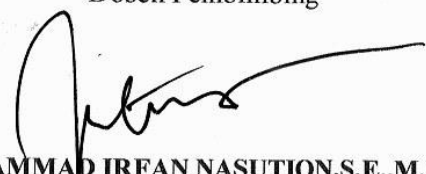
Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi



(JASMAN SYARIFUDDIN HSB, S.E.,M.Si)

Medan, 2022

Disetujui Oleh  
Dosen Pembimbing







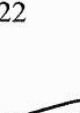


(MUHAMMAD IRFAN NASUTION, S.E.,M.M)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI**

**Nama Lengkap** : AUDRIE SAVIRA  
**N.P.M** : 1805160096  
**Dosen Pembimbing** : MUHAMMAD IRFAN NASUTION, S.E.,M.M  
**Program Studi** : MANAJEMEN  
**Konsentrasi** : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
**Judul Penelitian** : PENGARUH *JOB CRAFTING* DAN KEPEMIMPINAN VISIONER TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PT. TEKOM WITEL MEDAN

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab I			
Bab II			
Bab III			
Bab IV	Bab IV sesuai pedoman skripsi Feb. Pembahasan dijelaskan rinci	29/ 22 8.	
Bab V	Kesimpulan lebih kompresif	1/ 22	
Daftar Pustaka	Perlu Mubela	1/ 22	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Doc Sidang		

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

Medan, 2022  
Disetujui Oleh  
Dosen Pembimbing

  
(JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.)

  
(MUHAMMAD IRFAN NASUTION, S.E.,M.M)

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : AUDRIE SAVIRA  
NPM : 1805160096  
Program Studi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH *JOB CRAFTING* DAN KEPEMIMPINAN VISIONER TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PT. TELKOM WITEL MEDAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa data-data laporan keuangan dalam skripsi dan data-data lainnya adalah benar saya peroleh dari Instansi tersebut

Dan apabila ternyata di kemudian hari data-data dari skripsi ini salah dan merupakan hasil **plagiat** karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, September 2022

Yang membuat pernyataan



**AUDRIE SAVIRA**

## ABSTRAK

### **PENGARUH *JOB CRAFTING* DAN KEPEMIMPINAN VISIONER TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PT. TELKOM WITEL MEDAN**

**AUDRIE SAVIRA**

**1805160096**

**Email: audriesavira01@gmail.com**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh *job crafting* dan kepemimpinan visioner Terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja Pada PT. Telkom Witel Medan secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pada seluruh karyawan PT. Telkom Witel Medan. Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh berjumlah 68 karyawan PT. Telkom Witel Medan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik dokumentasi, observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *software* PLS (*Partial Least Square*). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung *job crafting*, kepemimpinan visioner kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara tidak langsung *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja, sedangkan kepemimpinan visioner tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT. Telkom Witel Medan

**Kata Kunci : *Job Crafting*, Kepemimpinan Visioner, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja**

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF JOB CRAFTING AND VISIONARY LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED JOB SATISFACTION AT PT. TELKOM WITEL MEDAN**

**AUDRIE SAVIRA**

**1805160096**

**Email: audriesavira01@gmail.com**

*The purpose of this study was to examine and analyze the effect of job crafting and visionary leadership on employee performance mediated by job satisfaction at PT. Telkom Witel Medan directly or indirectly. The approach used in this study is a causal approach. The population in this study were all employees of PT. Telkom Witel Medan. The sample in this study used a saturated sample of 68 employees of PT. Telkom Witel Medan. Data collection techniques in this study used documentation, observation, and questionnaire techniques. The data analysis technique in this study uses a quantitative approach using statistical analysis by using the Outer Model Analysis test, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing in this study using the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study prove that directly job crafting, visionary leadership job satisfaction has a significant effect on employee performance and indirectly job crafting has a significant effect on employee performance mediated by job satisfaction, while visionary leadership has no significant effect on employee performance mediated by job satisfaction at PT. Telkom Witel Medan*

**Keywords:** *Job Crafting, Visionary Leadership, Employee Performance, Job Satisfaction*



## KATA PENGANTAR



*Assalammualaikum Wr.Wb*

Alhamdulillah rabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini. Selanjutnya tidak lupa pula peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu : **“Pengaruh *Job Crafting* dan Kepemimpinan Visioner Terhadap Kinerja Dimediasi Kepuasan Pada PT Telkom Witel Medan”**.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan skripsi. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar- besarnya terutama kepada:

1. Terima kasih untuk yang istimewa ayahanda Irianto Ibunda Ruslinawati tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung peneliti dalam pembuatan Skripsi ini. Dan seluruh keluarga besar yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiritual kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri S.E., M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E.,M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syarifuddin, SE. M.Si selaku Ketua Jurusan Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen S.E.,M.Si selaku sekretaris program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Muhammad Irfan Nasution, S.E., M.M selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada

peneliti, serta seluruh staff pegawai Fakultas Ekonomi yang telah membantu peneliti baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan Skripsi ini.

10. Serta seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Peneliti hanya bisa berharap semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian semua. Amin.

Peneliti menyadari bahwa penulisan Skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu dengan kerendahan hati peneliti sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan skripsi ini dari semua pihak.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga Skripsi ini dapat penulis lanjutkan dalam penelitian dan akhirnya dapat menyelesaikan Skripsi yang menjadi salah satu syarat penulis menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

*Wassalammualaikum, Wr. Wb*

Medan, Maret 2022

Penulis

**Audrie Savira**  
**NPM:1805160096**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACK</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>ix</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	9
10.3 .....	Batasan
Masalah.....	10
10.4 .....	Rumusan
Masalah.....	10
10.5 .....	Tujuan
Penelitian .....	11
10.6 .....	Manfaat
Penelitian .....	10
 <b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 LandasanTeoritis .....	13
2.1.1 Kinerja .....	13
2.1.1.1 Pengertian Kinerja .....	13
2.1.1.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	14
2.1.1.3 Indikator Kinerja.....	16
2.1.2 <i>Job Crafting</i> .....	18
2.1.2.1 Pengertian <i>Job Crafting</i> .....	18
2.1.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi <i>Job Crafting</i> .....	19
2.1.2.3 Indikator <i>Job Crafting</i> .....	21
2.1.3 Kepemimpinan Visioner .....	22
2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Visioner .....	22
2.1.3.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Visioner.....	23
2.1.3.3 Indikator Kepemimpinan Visioner .....	27
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	27
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	27
2.1.4.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	28
2.1.4.3 Indikator Kepuasan Kerja .....	30
2.2 Kerangka Konseptual .....	33
2.3 Hipotesis .....	44
 <b>BAB 3 METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian.....	46
3.2 Defenisi Operasional Variabel .....	46
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	48
3.4 Populasi dan Sampel .....	48
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	49
3.6 Teknik Analisis Data.....	53



**BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Deskripsi Data.....	59
4.2 Analisis Data.....	69
4.3 Pembahasan.....	79

**BAB 5 PENUTUP**

5.1 Kesimpulan .....	91
5.2 Saran.....	91
5.3 Keterbatasan Pembelian .....	92

**DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 Data Pencapaian Target Pegawai .....	8
Tabel 1.2 Data Penilaian Kepuasan Pegawai .....	9
Tabel 3.1 Definisi Operasional .....	46
Tabel 3.2 Waktu Penelitian .....	48
Tabel 3.2 Skala Likert .....	50
Tabel 3.1 Definisi Operasional .....	46
Tabel 3.2 Waktu Penelitian .....	48
Tabel 3.2 Skala Likert .....	50
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan .....	51
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas <i>Job Crafting</i> .....	51
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Visioner .....	51
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja .....	52
Tabel 3.7 Hasil Uji Reabilitas .....	53
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	59
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Pendidikan.....	60
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	60
Tabel 4.4 Skor Angker Untuk Variabel Kinerja Karyawan.....	61
Tabel 4.5 Skor Angker Untuk Variabel <i>Job Crafting</i> .....	63
Tabel 4.6 Skor Angker Untuk Variabel Kepemimpinan Visioner.....	64
Tabel 4.7 Skor Angker Untuk Variabel Kepuasan Kerja.....	66
Tabel 4.8 Nilai <i>Loading</i> Faktor.....	70
Tabel 4.9 Hasil <i>Average Variance Extracted</i> .....	71
Tabel 4.10 Hasil <i>Discriminant Validity</i> .....	72
Tabel 4.11 Hasil <i>Composite Reliability</i> .....	74
Tabel 4.12 Hasil $R^2$ .....	75
Tabel 4.13 Hasil $F^2$ .....	75
Tabel 4.14 <i>Path Coefficient</i> .....	78
Tabel 4.15 <i>Specific Indirect Effect</i> .....	79

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	44
Gambar 3.1 Model Struktural PLS.....	55
Gambar 4.1 Outer Model .....	69
Gambar 4.2 <i>Path Coefficeint</i> .....	77



# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia mempunyai arti penting karena manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju dan mundurnya perusahaan. Manusia adalah sumber daya yang berbeda dari faktor produksi lainnya karena manusia mempunyai perasaan, pikiran, keinginan dan latar belakang yang heterogen. Manusia juga memiliki kebutuhan yang tidak terbatas, artinya kebutuhan manusia selalu bertambah dari waktu ke waktu. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang dimilikinya, dicapai, dan dinikmati, oleh karena itu manusia terdorong untuk melakukan aktivitas dengan bekerja (Jufrizen, 2016).

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018).

Kinerja karyawan sangat menentukan kemajuan suatu perusahaan karena kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan (Fachrezei & Khair, 2020). Apabila karyawan memiliki kinerja yang baik tentunya akan memberikan dampak menguntungkan buat perusahaan begitu juga sebaliknya apabila kinerja karyawan rendah maka perusahaan akan

mengalami kesulitan dan kerugian dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan perusahaan (Kartikaningdyah & Utami, 2017). (Novitasari & Satriyo, 2016) berpendapat bahwa dampak positif yang dapat dirasakan oleh perusahaan atas kinerja karyawan yang tinggi, sedangkan proses kinerja perusahaan bisa dikatakan berhasil apabila telah mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya atau beril dalam jangka waktu tertentu.

Selain itu, kinerja pegawai juga merupakan tingkat hasil kerja dari pegawai dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang telah diberikan. Kinerja pegawai menjadi hal yang perlu diperhatikan dengan cukup serius oleh suatu perusahaan, karena kinerja pegawai dengan berbagai aspek yang ada di dalamnya akan memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan (Jufrizen, 2017).

Kinerja sangat penting bagi organisasi karena kinerja yang tinggi tentu dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas, dengan kinerja yang tinggi dari buruh dan karyawan maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat, kinerja yang tinggi pihak organisasi memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan karena semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar angka kerusakan, kinerja yang tinggi otomatis membuat karyawan akan merasa senang bekerja sehingga kecil kemungkinan karyawan akan pindah bekerja ke tempat lain, kinerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena karyawan yang mempunyai kinerja tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti sehingga bekerja sesuai dengan prosedur yang ada

Walaupun penelitian telah banyak melakukan kajian tentang kinerja karyawan, tentu perlakuan kinerja pada perusahaan berbeda-beda tidak sama seperti penelitian (Siagian & Khair, 2018) kinerja menekankan dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencaai tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi. Sedangkan (Muis et al., 2018) menekankan pada kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Hal ini tentu menarik untuk dilakukan kajian kembali karena ada perbedaan perlakuan diantara penelitian tersebut.

Selain itu, pegawai yang merasakan kepuasan kerja juga dapat meningkatkan kinerjanya. Kepuasan kerja juga mempunyai arti penting untuk aktualisasi diri karyawan. Karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik biasanya mempunyai catatan kehadiran, perputaran kerja dan prestasi kerja yang baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja memiliki arti yang sangat penting untuk memberikan situasi yang kondusif di lingkungan perusahaan sehingga kinerja pegawai yang dihasilkan lebih optimal. Dengan demikian, diklat kepemimpinan, promosi, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Syahputra & Jufrizen, 2019).

Kepuasan kerja merupakan perasaan yang dirasakan setiap karyawan dalam menjalankan semua pekerjaannya, dimana perasaan senang akan pekerjaannya atau tidak senang dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja akan terlihat dari kinerja yang

dihasilkan oleh setiap karyawan. Ketika kinerja baik menandakan bahwa seseorang tersebut puas akan pekerjaannya (Tanjung, 2019).

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja yaitu individu, psikologi serta beberapa faktor eksternal. Beberapa faktor tersebut ada kaitannya dengan *job crafting* karena individu berkaitan dengan cara karyawan dalam melakukan *job crafting*, serta psikologi yang berkaitan dengan kepuasan kerja (Hasan, 2019).

*Job crafting* merupakan bentuk perubahan yang dilakukan karyawan atas inisiatif sendiri untuk menyeimbangkan tuntutan dan sumber daya dalam pekerjaan yang penting dimiliki setiap karyawan. *Job crafting* menjadi fondasi untuk melakukan intervensi terkait dengan peningkatan kesejahteraan psikologis karyawan. Karyawan melakukan internalisasi perilaku membentuk kegiatan yang sesuai dengan pekerjaan, keinginan intrinsik, kepentingan, dan nilai-nilai. *Job crafting* memungkinkan karyawan membentuk pengalaman kerja untuk meningkatkan kepuasan yang terhubung dengan lebih banyak orang di tempat kerja (Slemp & Vella-Brodrick, 2014).

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Polatci & Sobaci, 2018) dan (Karollah, Monita, Vilzati, Muhammad, & Ibrahim, 2020) menyatakan *job crafting* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

*Job Crafting* merupakan sebuah proses cara atau desain dalam bekerja yang dilakukan karyawan baik dalam segi fisik maupun psikologis. *Job crafting* juga dapat membantu seorang karyawan dalam proses menyesuaikan diri terhadap pekerjaan. Perubahan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan bisa terjadi terutama dari empat kategori yaitu: meningkatkan sumber daya pekerjaan

struktural, menurunkan tuntutan pekerjaan yang merintang, meningkatkan sumber daya pekerjaan psikologi, meningkatkan pekerjaan yang menantang (Wingerden, Derks, & Bakker, 2017)

*Job Crafting* merupakan keterlibatan karyawan dalam proses menciptakan lingkungan kerja yang baik dan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Hal ini sangat penting untuk dua alasan yakni, bahwa semua karyawan memiliki karakteristik istimewa yang dapat menghasilkan preferensi yang berbeda untuk karakteristik pekerjaan atau pilihan karir, dan pentingnya keterlibatan individu dalam *job crafting* adalah bahwa karyawan tahu bagaimana mereka menciptakan lingkungan kerja yang optimal sehingga berdampak terhadap kinerja karyawan.

Tims, et al (2014) dan Wingerden & Poell, (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *job crafting* mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan positif. Tetapi dalam penelitian Petrou, et al (2015) menyatakan bahwa *job crafting* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Variabel kepuasan kerja pada penelitian digunakan sebagai variabel intervening atau variabel yang perantara. Hal ini dikarenakan pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hasan, 2019) yang menjadi variabel mediasi adalah *work engagement*. Hasil penelitian tersebut menyatakan *work engagement* mampu memediasi hubungan *job crafting* terhadap kinerja karyawan. Sehingga pada penelitian ini mencoba menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja adalah kepemimpinan visioner. Kepemimpinan visioner, yaitu pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan

bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberikan arahan dan makna pada kerja, dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.

Kepemimpinan visioner merupakan kepemimpinan yang membentuk *values, attitude, behavior* yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara *intrinsic motivation* (Thayib, Sulasmi, & Eliyana, 2013). Selanjutnya (Fry, Vitucci, & Cedillo, 2010) menjelaskan salah satu hal yang berkaitan dengan efektifitas sebuah kepemimpinan ditempat kerja, tidak terlepas dari sebuah nilai nilai spiritual. Oleh karena itu merupakan sebuah hal yang penting untuk menanamkan nilai moral spiritual pada seluruh pegawai. Sedangkan menurut (Rambe, Nasution, & Azhar, 2018) kepemimpinan menciptakan lingkungan kerja dimana individunya termotivasi, terinspirasi, tertantang, dan merasa berhasil. Sebagai tambahan, dengan kepemimpinan memiliki suara dalam keputusan alokasi sumber daya dan berpengalaman menurunkan kelelahan emosional.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Muttaqin, 2016) (Neneng, 2020) menyatakan kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Seorang pemimpin harus mampu membawa organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan (visi) sesuai dengan misi yang telah ditetapkan. Untuk itu dibutuhkan pemimpin yang mempunyai pengetahuan yang mumpuni, imajinasi, memiliki visi ke depan dan dapat menggerakkan seluruh sumber daya serta potensi perusahaan agar dapat bergerak menuju tujuan dan cita-cita yang telah disepakati bersama serta dapat dipertanggungjawabkan (Rivai, 2014). Visi harus disegerakan agar tetap sesuai dan sepadan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan.

Pemimpin visioner dengan wibawanya dapat menciptakan suatu keadaan atau iklim kerja yang menyebabkan orang-orang yang tidak bekerja secara etikal akan menyadari hal itu sendiri, menjadi malu hati, dan karena itu akan berusaha memperbaiki kerjanya. Adalah tugas dan tanggung jawab pimpinan untuk menghasilkan, mengelola, mengembangkan, mengaplikasikan dan menyegerakan visi agar selalu mempunyai kemampuan dalam memberikan respon yang cepat pada berbagai macam permasalahan serta tuntutan yang dihadapi oleh organisasi

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Miharja & Neneng, 2021) (Thamrin, 2020) menyatakan kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap kinerja.

Kepuasan kerja pada penelitian menjadi variabel intervening atau variabel yang perantara. Hal ini dikarenakan untuk membuktikan kembali apakah variabel kepuasan kerja pada penelitian ini mampu untuk menjadi variabel intervening karena penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Arianto, Suryani, & Sulaeman, 2020) kepemimpinan visioner secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya sehingga peneliti ingin membuktikan kembali apakah variabel kepuasan kerja pada penelitian ini mampu untuk menjadi variabel intervening pada pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil riset awal di lapangan diperoleh hasil bahwa kinerja karyawan terlihat belum tercapai secara maksimal, hal tersebut dapat dilihat dari beberapa kuantitas kerja yang belum dapat mencapai target kuantitas perusahaan secara maksimal, terjadinya penurunan target kuantitas kerja yang sudah ditentukan oleh perusahaan, hal ini dapat dilihat dari data berikut

**Tabel 1.1**  
**Data Pencapaian Target Pegawai PT Telkom Witel Medan Tahun 2021**

Bulan	Mencapai Target	Tidak Mencapai Target	Jumlah Pegawai
January	14	54	68
February	15	53	68
Maret	22	46	68
April	8	60	68
Mei	15	53	68
Juni	13	55	68
Juli	16	52	68
Agustus	25	43	68
September	11	57	68
Oktober	13	55	68
November	16	52	68
Desember	10	58	68

Sumber : PT Telkom Witel Medan (2021)

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa adanya beberapa karyawan yang tidak mampu mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Selanjutnya pada kepuasan kerja dimana ada beberapa pegawai kurang puas dengan hasil pekerjaannya karena hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai seringkali tidak dinilai baik oleh pimpinan dan beberapa devisi lainnya

**Tabel 1.2**  
**Data Penilaian Kepuasan Pegawai Tahun 2021 (Orang)**

Factor yang dinilai	2021		
	Sangat Puas (%)	Puas (%)	Tidak Puas(%)
Hasil kerja	29,56	59,64	10,80
Rekan kerja	22,88	68,12	9,00
Pimpinan	40,62	52,19	7,20
Rata-rata	31,02	59,98	9,00

Sumber : PT Telkom Witel Medan (2021)

Berdasarkan data di atas dapat dilihat untuk penilaian kepuasan kerja dari aspek hasil kerja, rekan kerja dan pimpinan PT Telkom Witel Medan memiliki nilai rata-rata tidak sebesar 9,00% hal ini menunjukkan bahwa adanya beberapa pegawai yang tidak puas dengan hasil kerjanya dan rekan kerja serta pimpinan

Selanjutnya pada *job crafting* karyawan kurang melakukan pekerjaan berdasarkan keahilannya hal ini yang mengakibatkan rendahnya sumber daya pekerjaan, pada kepemimpinan visioner dimana kurang harmonisnya hubungan



antara pimpinan dan pegawai, pimpinan tidak memberi perhatian lebih pada arah masa depan organisasi, pimpinan tidak mengajarkan sifat untuk pengendalian diri, serta pemberian motivasi tentang pentingnya kerja sama antar pegawai.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas maka terdapat hal yang perlu diteliti agar dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai keadaan perusahaan yang sebenarnya. Maka, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh *Job Crafting* Dan Kepemimpinan Visioner Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Kepuasan Kerja Pada PT Telkom Witel Medan”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah pada PT Telkom Witel Medan.

1. Adanya beberapa pegawai yang memiliki tidak mampu mencapai kuantitas target kerja kinerja yang kurang optimal.
2. Adanya beberapa pegawai yang menunjukkan kepuasan kerja pegawai relative rendah dimana hasil kerja pegawai seringkali tidak dinilai baik oleh atasan dan pimpinan
3. Adanya beberapa karyawan yang kurang dapat menggunakan sumber daya pekerjaan yang dimilikinya
4. Masih rendahnya kepemimpinan visioner dimana kurang harmonisnya hubungan antara pimpinan dan pegawai serta kurangnya pegawai mendapat motivasi secara langsung dari pimpinan.

### 1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada PT. Telkom Witel Medan, maka ditemukan berbagai permasalahan yang muncul berdasarkan fenomena masalah yang terdapat pada perusahaan. Namun dalam hal ini peneliti membatasi masalah pada *job crafting*, kepemimpinan visioner, kinerja dan kepuasan kerja.

### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah, maka penulis menemukan beberapa masalah sebagai berikut :

1. Apakah *job crafting* berpengaruh terhadap kinerja pada PT. Telkom Witel Medan?
2. Apakah kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap kinerja pada PT. Telkom Witel Medan?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pada PT. Telkom Witel Medan?
4. Apakah *job crafting* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Telkom Witel Medan?
5. Apakah kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Telkom Witel Medan?
6. Apakah *job crafting* berpengaruh terhadap kinerja dimediasi kepuasan kerja pada PT. Telkom Witel Medan?
7. Apakah kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap kinerja dimediasi kepuasan kerja pada PT. Telkom Witel Medan?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan sebuah penelitian adalah untuk mencari atau menemukan kebenaran atau pengetahuan yang benar. Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *job crafting* terhadap kinerja pada PT. Telkom Witel Medan
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kinerja pada PT. Telkom Witel Medan
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada PT. Telkom Witel Medan
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *job crafting* terhadap kepuasan kerja pada PT. Telkom Witel Medan
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kepuasan kerja pada PT. Telkom Witel Medan
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *job crafting* terhadap kinerja dimediasi kepuasan kerja pada PT. Telkom Witel Medan
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kinerja dimediasi kepuasan kerja pada PT. Telkom Witel Medan

### 1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat mengetahui teori-teori tentang *job crafting* dan kepemimpinan visioner terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sehingga dapat

menambah wawasan pengetahuan dalam hal *job crafting* dan kepemimpinan visioner terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada PT. Telkom Witel Medan

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja**

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja.

Menurut (Alfani & Hadini, 2018) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Selanjutnya menurut (Septiadi et al, 2017) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Marbun & Jufrizen, 2022) “Kinerja sebagai sesuatu yang tampak, dimana individu relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam pencapaian produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula.

Menurut (Susanto, 2017) menyebutkan bahwa kinerja pegawai (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung

jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama

#### **2.1.1.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Beberapa teori menerangkan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seorang baik sebagai individu atau sebagai individu yang ada dan bekerja dalam suatu lingkungan. Sebagai individu setiap orang mempunyai ciri dan karakteristik yang bersifat fisik maupun non fisik. Dan manusia yang berada dalam lingkungan maka keberadaan serta perilakunya tidak dapat dilepaskan dari lingkungan tempat tinggal maupun tempat kerjanya.

Terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, menurut (Winardi, 2016) mengemukakan bahwa faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi motivasi, pendidikan, kemampuan, keterampilan dan pengetahuan. Faktor ekstrinsiknya adalah lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan kerja dan gaji.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Supriadi et al, 2021) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu : kompensasi, lingkungan kerja, dukungan organisasi, kepemimpinan dan motivasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja.

Menurut (Oktaviana & Wahyono, 2020) menguraikan faktor-faktor tersebut sebagai berikut :

1. Faktor Personal

Faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen serta *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki oleh setiap individu,

2. Faktor Kepemimpinan

Meliputi aspek kualitas manajer dan dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan,

3. Faktor Tim

Meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota team.

4. Faktor Sistem

Meliputi system kerja, fasilitas kerja dan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.

5. Faktor Kontekstual

Meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Selanjutnya menurut (Wahyudi, 2021) ada lima faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1. Kejelasan dan penerimaan atas peranan seorang pekerja merupakan taraf pengertian dan penerimaan seorang individu atas tugas yang diberikan

kepadanya. Makin jelas pekerja mengenai persyaratan dan sasaran yang dapat dikerjakan untuk kegiatan ke arah tujuan.

## 2. Pelatihan.

Suatu kegiatan yang di lakukan oleh perusahaan sebagai proses pembelajaran dengan menggunakan teknik serta metode tertentu untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan khusus yang dibutuhkan dalam lingkungan pekerjaan.

## 3. Tingkat motivasi kerja.

Motivasi kerja adalah dayaenergy yang membara, mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku.

## 4. Kemampuan, kepribadian dan minat.

Yang sesuai dengan minat, kemampuan dan kepribadian merupakan kecakapan seorang, seperti kecerdasan dan keterampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam berbagai cara.

## 5. Pendidikan.

Suatu proses, teknik dan metode belajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan setandar yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **2.1.1.3 Indikator Kinerja**

Kinerja karyawan adalah sesuatu yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitasa out put, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif

Indikator kinerja yang digunakan adalah dimensi kinerja menurut (Widiyanti & Fitriani, 2017) adalah:



1. Kuantitas dari hasil, yaitu diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
2. Kualitas dari hasil, yaitu diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
3. Ketepatan waktu dari hasil, yaitu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia.
4. Kehadiran, yaitu tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.
5. Kemampuan bekerja sama, yaitu diukur dari kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan rekan kerja dan lingkungannya.

Indikator kinerja karyawan menurut (Halim & Andreani, 2017) adalah sebagai berikut :

1. Mutu
2. Jumlah
3. Jangka Waktu
4. Penekanan Biaya
5. Pengawasan
6. Hubungan antar karyawan

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Adapun indikator kinerja (Hartono & Siagian, 2020) menyatakan yaitu :

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Dapat tidaknya diandalkan
4. Efisiensi
5. Disiplin kerja
6. Inisiatif
7. Ketelitian dalam tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja
8. Kepemimpinan
9. Kejujuran
10. Kreativitas

### **2.1.2 Job Crafting**

#### **2.1.2.1 Pengertian Job Crafting**

Job crafting adalah keahlian karyawan yang dapat mendesain ulang pekerjaan mereka atas inisiatif sendiri, dengan atau tanpa keterlibatan manajemen untuk menyeimbangkan tuntutan dan sumber daya pekerjaan dengan kemampuan pribadi ataupun kebutuhan mereka (Zhang & Parker, 2018). Job crafting dalam kajian awal, didefinisikan sebagai proses proaktif karyawan dalam mengubah batasan mental untuk mendefinisikan ruang lingkup fisik, emosional, kognitif dan relasional dari sebuah pekerjaan (Zhang & Li, 2020).

Pengertian tersebut berkembang dengan perhatian pada unsur preferensi personal sebagai determinan utama perubahan yang ditunjukkan karyawan. selanjutnya menyederhanakan definisi job crafting sebagai upaya mengubah batasan suatu pekerjaan, selaras dengan preferensi, keterampilan, dan kemampuan individu (Lazazzara, Tims, & Gennaro, 2020).

Terutama karena job crafting pada awalnya merupakan perilaku individu, persepsi karyawan tentang kemungkinan untuk kerajinan pekerjaan mereka dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Sebagai karyawan tertanam dalam organisasi, konteks interpersonal mungkin berhubungan dengan pekerjaan kerajinan (Qi, Zhang, Fu, Zhao, & Wang, 2019)

Berdasarkan penjelasan para ahli dapat disimpulkan bahwa *job crafting* merupakan bentuk perilaku proaktif dimana karyawan mengubah karakteristik pekerjaan sesuai dengan minatnya untuk mengembangkan ketrampilan yang dimiliki

#### **2.1.2.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Job Crafting**

Faktor-faktor yang mempengaruhi *job crafting* menurut (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013) antara lain:

1. Kebutuhan kontrol pribadi

Kebutuhan ini sebagai hal yang mendasar untuk memegang kendali dalam beberapa aspek pekerjaan. Karyawan terlibat dalam job crafting untuk mengontrol pekerjaannya. Hal ini berguna untuk mempertahankan minat dalam pekerjaan dan motivasi di tempat kerja.

2. Citra diri yang positif

Karyawan termotivasi untuk membuat citra diri yang positif ketika bekerja. Hal ini untuk meningkatkan self image yang positif dalam melakukan aktivitas kerja. Selain itu, karyawan termotivasi untuk melindungi dan meningkatkan citra-diri dengan membentuk pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

### 3. Kebutuhan interaksi sosial

Kebutuhan mendasar yang dimiliki karyawan adalah berinteraksi dengan orang lain. Hal ini berfungsi untuk membuat identitas kerja yang lebih positif sehingga meningkatkan makna kerja. Selain itu, dapat meningkatkan pekerjaan yang sesuai agar bermanfaat bagi perusahaan

Selain itu, terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi *job crafting* menurut (Zhang & Li, 2020). yaitu:

1. Financial Orientation (Orientasi pada Keuangan) Individu yang mengutamakan financial orientation melihat pekerjaan berdasarkan reward. Individu akan fokus pada pekerjaan yang memiliki reward yang tinggi, sehingga individu lebih membatasi tugas-tugas dalam pekerjaan. Ketika reward tidak diperoleh menyebabkan ketidakpuasan dalam diri individu.
2. Career Orientation (Orientasi pada Karir) Individu yang memiliki career orientation mengutamakan pada kemajuan karir. Individu memenuhi kebutuhan akan status dan prestasinya dengan cara memperluas interaksi sosial dalam organisasi. Berbeda dengan individu yang memiliki financial orientation, individu ini tidak hanya menginginkan imbalan berupa uang namun menginginkan pengembangan diri dalam pekerjaan sehingga memperoleh status sosial yang lebih tinggi.
3. Calling Orientation (Orientasi kepada Tuhan) Individu dengan calling orientation fokus pada kenikmatan dan pemenuhan dalam pekerjaan. Pada konteks agama individu melakukan pekerjaan untuk memenuhi kewajiban kepada Tuhan. Individu percaya bahwa Tuhan tidak terpisahkan dalam

kehidupan pribadinya, sehingga individu lebih semangat dan berkualitas dalam melakukan pekerjaan.

### **2.1.2.3 Indikator *Job Crafting***

Dimensi-dimensi job crafting (Lazazzara et al., 2020) antara lain:

1. Increasing structural job resources (meningkatkan sumber daya) Meningkatkan kinerja karyawan di tingkat organisasi. Karyawan dapat berupaya meningkatkan daya struktural seperti mencari sumber daya, lebih mandiri, tanggung jawab pada atasan. Sehingga mencapai pengembangan diri dan mencari lebih banyak kesempatan untuk kemajuan dan pertumbuhan karyawan.
2. Decreasing hindering job demands (mengurangi tuntutan dalam pekerjaan) Karyawan mengurangi jumlah tugas mereka baik secara fisik dan psikologis dengan membuat dirinya lebih nyaman. Menghindari kerja selama berjam-jam, menghindari semacam keputusan yang rumit atau mengabaikan orang-orang yang dapat mempengaruhi mereka secara emosional
3. Increasing social job resources (meningkatkan relasi sosial) Hal ini berkaitan dengan kepentingan perbaikan kinerja misalnya, karyawan dapat memperoleh saran dan umpan balik dari atasan, bawahan dan rekan-rekan kerja. Dengan demikian dapat membangun dukungan sosial yang diinginkan dalam lingkungan kerja.
4. Increasing challenging job demands (meningkatkan kemampuan dalam hal yang menantang) Mempertahankan minat dan menghindari kebosanan dalam satu pekerjaan. Misalnya karyawan dapat berupaya untuk memperluas cakupan mereka atau membuat tugas pekerjaan menjadi lebih menantang. Mengambil

tanggung jawab tambahan, menunjukkan minat dalam perkembangan pekerjaan baru serta karyawan memiliki inisiatif terkait dengan tugasnya.

Indikator *Job Crafting* menurut (Toyama, Katja, & Salmela-Aro, 2021) sebagai berikut:

1. Mendesain ulang tugas
2. Mendesain ulang interaksi
3. Mendesain ulang kognitif

Menurut (Khan et al., 2021) menyatakan indikator *job crafting* antara lain:

1. Meningkatkan sumber daya pekerjaan
2. Meningkatkan tantangan pekerjaan
3. Mengurangi beban pekerjaan

### **2.1.3 Kepemimpinan Visioner**

#### **2.1.3.3 Pengertian Kepemimpinan Visioner**

Istilah *visionary leadership* atau kepemimpinan visioner merupakan kepemimpinan yang menuntut agar pemimpin dapat lebih berperan dalam menentukan arah masa depan dengan visi yang jelas dan perencanaan yang matang. Kepemimpinan visioner menurut (Robbins & Judge, 2017) “Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibanding saat ini”.

(Komariah & Triatna, 2019) mengemukakan kepemimpinan visioner adalah: Kemampuan pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara

anggota organisasi stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen secara personal.

(Sukriadi, 2018) menyatakan kepemimpinan visioner atau visionary leadership adalah kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam memprediksi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki, peluang-peluang yang ada, tantangan-tantangan yang harus dihadapi, ancaman-ancaman yang sekiranya muncul dalam memajukan lembaga pendidikan serta kemampuan dalam memengaruhi orang lain melalui interaksi individu dan kelompok sebagai wujud kerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. (Turipno, 2017) Kepemimpinan visioner adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota perusahaan dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas

### **2.1.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Visioner**

Pemimpin harus menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan bawahan, sehingga terciptanya suasana kerja yang membuat bawahan merasa aman, tenang, dan memiliki suatu kebebasan dalam mengembangkan gagasannya dalam rangka tercapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut (S. P. Siagian, 2014), sebagai berikut, hal.

1. Kepribadian, pengalaman masa lampau, dan harapan pemimpin. Sebagai contoh, seorang manajer yang telah berhasil melaksanakan supervisi kecil, mungkin memilih gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan. Memerlihatkan bahwa situasi sering berkembang kearah yang kita harapkan-

suatu gejala yang lazim disebut sebagai ramalan yang menjadi kenyataan dengan sendirinya.

2. Harapan dan perilaku atasan.

Memiliki kekuasaan untuk menyalurkan imbalan organisasional seperti bonus dan promosi, para atasan tentu saja mempengaruhi perilaku manajer tingkat bawah. Disamping itu, manajer tingkat bawah biasanya cenderung menjadikan atasannya sebagai model.

3. Tuntutan tugas

Sifat dan tanggung jawab pekerjaan bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang akan dipilih seorang manajer. Pekerjaan yang memerlukan instruksi yang tepat (menguji circuit cetak) menuntut gaya yang lebih berorientasi pada tugas dari pada pekerjaan yang langkah-langkah pelaksanaannya sebagian besar diserahkan kepada karyawan masing-masing.

4. Harapan dan perilaku rekan

Pandangan dan sikap rekan manajer sering sangat efektif mempengaruhi kerja manajer. Perilaku para manajer mempengaruhi rekan mereka; contohnya, seorang rekan kerja yang bersifat memusuhi dapat menjatuhkan seorang manajer dengan bersaing memperebutkan sumber daya dan berperilaku tidak bisa diajak kerjasama. Apapun kecenderungannya sendiri, manajer condong, sampai tingkat tertentu, mengikuti gaya manajemen rekan-rekannya.

5. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan

Keterampilan, pelatihan dan sikap bawahan mempengaruhi gaya yang dipilih manajer. Karyawan yang sangat mampu biasanya kurang memerlukan pendekatan yang bersikap perintah, dan sementara karyawan lain mungkin lebih



menyukai seorang pemimpin yang otoriter, yang lain lagi mungkin lebih suka diberi tanggung jawab penuh atas pekerjaannya sendiri.

6. Kultur dan kewajiban organisasi.

Keduanya membentuk perilaku pemimpin dan harapan bawahan. Untuk melakukan transisi dari saat memulainya wiraswasta sampai kematangan yang mapan, banyak perusahaan komputer yang bertumbuh cepat, seperti Sun Microsystems dan Apple, harus mengadopsi bermacam gaya manajemen.

Selanjutnya menurut (Davis, Keith, & Newstrom, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kecerdasan

Bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.

2. Kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial

Kepemimpinan cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas sosial.

3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.

4. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan

Seorang pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

### **2.1.3.3 Indikator Kepemimpinan Visioner**

Menurut (Fuad & Priyono, 2021) terdapat 9 indikator gaya kepemimpinan visioner diantaranya :

1. Memikirkan masa depan perusahaan
2. Menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif
3. Berupaya mewujudkan perusahaan yang berkualitas
4. Memperjelas arah dan tujuan usaha, mudah dimengerti dan diartikulasikan
5. Mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan standar yang baik
6. Menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan dan komitmen
7. Menyiaratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi
8. Memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar
9. Mengkoordinasi tindakan-tindakan tertentu dan kemampuan karyawan yang berbeda

Sedangkan menurut (Sukriadi, 2018) menyatakan ada 10 indikator untuk mengukur kepemimpinan visioner, antara lain:

1. *Visualizing*
2. *Futuristic Thinking*
3. *Showing Foresight*
4. *Proactive Planning*
5. *Creative Thinking*
6. *Taking Risks*
7. *Process Aligment*
8. *Coalition Building*
9. *Continuous Learning*
10. *Embracing Change*

Pendapatan lain pada penelitian yang dilakukan oleh (Luo, Li, Choi, & Du, 2020) menyatakan indikator kepemimpinan visioner antara lain:

1. Visi dan misi
2. Kepercayaan diri
3. Motivasi
4. Kesadaran diri
5. Empati

#### **2.1.4 Kepuasan Kerja**

##### **2.1.4.2 Pengertian Kepuasan Kerja**

Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*.

Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan motivator.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasan terhadap kegiatan tersebut. Dengan kata lain kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Gani, 2020)

Menurut (Setyawan, 2018) “kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresi yang pasif”.

Munurut (Taheri, et al 2020) “kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”.

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan meningkat. Menurut (Zami, et al 2019) mengatakan bahwa faktor yang menentukan kepuasan pegawai adalah :

##### **1. Kerja yang secara mental menantang**

Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang masih dimiliki, menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik untuk betapa baik pegawai tersebut bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi yang sedang, kebanyakan pegawai mengalami kesenangan dan kepuasan.

##### **2. Imbalan yang pantas**

Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang pegawai persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan

para pegawai. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Pegawai peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan pegawai dalam mengerjakan tugas dengan baik.

4. Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan pegawai, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Secara umum, kepuasan kerja pegawai meningkat jika penyelia langsung bersikap ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai dan menunjukkan suatu minat pribadi pada para pegawai.

5. Kesesuaian pribadi dengan pekerjaan

Pada hakekatnya adalah orang-orang yang tipe kepribadiannya kongkruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang para pegawai pilih sebisanya akan menunjukkan bahwa pegawai tersebut memiliki bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan pegawai tersebut.

Menurut (Indrayani et al, 2018) terdapat empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja (efikasi diri), bakat, dan keterampilan.

2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, maupun dengan atasannya (kepemimpinan).
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

#### **2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu. Menurut (Hedissa, 2017) alat ukur ini memiliki pendekatan faset (aspek) dari Kepuasan Kerja, yang terdiri dari 9 faset sebagai berikut: Gaji atau Upah (pay), Kesempatan Promosi, Supervisi/Atasan, Fringe Benefits (Tunjangan-Tunjangan diluar gaji), Contingen Rewards. Kondisi Perusahaan, Rekan Kerja, Pekerjaan itu Sendiri atau Tipe Pekerjaan dan Komunikasi.

Menurut (Gupta, Bhalla, & Kumar, 2021) indikator dari kepuasan kerja terdiri dari:

1. Isi pekerjaan

Penampilan tugas atau atribut pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas apabila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan mendapat kepercayaan tanggung jawab atas pekerjaan itu.

2. Supervisi

Perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya menjadi bagian yang penting dari organisasi. Sebaliknya, supervisi yang buruk dapat meningkatkan *turn over* dan absensi karyawan.

3. Organisasi dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kepada karyawan.

4. Kesempatan untuk maju

Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.

5. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial

Gaji adalah suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah (gaji). Jika karyawan merasa bahwa gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidupnya, diberikan secara adil didasarkan pada tingkat

keterampilannya, tuntutan pekerjaan, serta standar gaji untuk pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

#### 6. Rekan Kerja

Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.

#### 7. Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kondisi kerja yang mendukung artinya tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

Sedangkan Menurut (Rogova & Bander, 2018) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel sebagai berikut:

##### 1. *Turnover*

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi.

##### 2. Tingkat ketidakhadiran (absensi) kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

##### 3. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relative muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih



berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

#### 4. Tingkat pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

#### 5. Ukuran organisasi perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

Pendapat (Côté, Lauzier, & Stinglhamber, 2021) menyatakan indikator untuk mengukur kepuasan kerja antara lain:

1. Penilaian beban maksimum
2. Sektor tambahan dalam menyusun dari sejumlah segi pekerjaan
3. Faktor khas seperti gaji, pengawasan peluang promosi

## 2.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti. Kerangka konseptual ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang

suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dihubungkan dengan variabel yang diteliti.

### **2.2.1 Pengaruh *Job Crafting* Terhadap Kinerja Pegawai**

Job crafting sebagai sarana untuk mengambil alih kendali atas pekerjaan. Bila karyawan memiliki keinginan untuk mengubah karakteristik pekerjaan tertentu, kami berharap mereka cenderung mengubahnya karena mereka percaya hal itu akan membuat pengalaman mereka menjadi lebih baik dan mereka merasa memiliki kendali atas pekerjaan mereka. Job crafting secara proaktif mengubah karakteristik pekerjaan, telah dikemukakan bahwa ini dapat menyebabkan karyawan merasa lebih baik dalam pekerjaan mereka. Yaitu, ketika karyawan berhasil menciptakan lingkungan kerja yang ditandai oleh sumber daya pekerjaan dan tuntutan pekerjaan yang menantang, work engagement dan kinerja mereka dapat meningkat (Hasan, 2019)

Job Crafting sebagai perubahan fisik dan kognitif yang dilakukan individu dalam tugas atau batas-batas relasional pekerjaan mereka. Karyawan secara independen memodifikasi aspek pekerjaan mereka untuk meningkatkan kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dan kebutuhan, kemampuan, dan preferensi mereka sendiri. Untuk meningkatkan Kinerja Karyawan tentunya karyawan harus diberikan kebebasan untuk melakukan redesigning pekerjaannya sesuai dengan passion dan keinginan mereka. Yang dimaksud dengan redesigning ini merupakan merubah batas-batas pekerjaan sesuai dengan kebutuhan dan diluar kebijakan perusahaan. Karena apabila karyawan mampu menerapkan Job Crafting dengan baik, maka

output nya akan berdampak positif pada Kinerja Karyawan (Setyawati & Nugrohoseno, 2019)

Job crafting didefinisikan sebagai karyawan yang membuat perubahan dalam kognisi, hubungan, dan tugas kerja. Kognisi mengacu pada bagaimana pandangan individu pekerjaan, sedangkan perubahan dalam hubungan dan tugas mengacu pada terhadap perubahan bentuk, ruang lingkup atau kuantitas. Karyawan secara aktif meningkatkan konten pekerjaan mereka sesuai dengan kebutuhan, keterampilan, dan preferensi pekerjaan mereka (Zhang & Liu, 2020)

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Zhang & Liu, 2020) (Setyawati & Nugrohoseno, 2019) (Hasan, 2019) menyatakan *job crafting* berpengaruh terhadap kinerja pegawai

### **2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Visioner Terhadap Kinerja Pegawai**

Seorang pemimpin harus mampu membawa organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan (visi) sesuai dengan misi yang telah ditetapkan. Untuk itu dibutuhkan pemimpin yang mempunyai pengetahuan yang mumpuni, imajinasi, memiliki visi ke depan dan dapat menggerakkan seluruh sumber daya serta potensi perusahaan agar dapat bergerak menuju tujuan dan cita-cita yang telah disepakati bersama serta dapat dipertanggungjawabkan. Visi harus disegerakan agar tetap sesuai dan sepadan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Pemimpin visioner dengan wibawanya dapat menciptakan suatu keadaan atau iklim kerja yang menyebabkan orang-orang yang tidak bekerja secara etikal akan menyadari hal itu sendiri, menjadi malu hati, dan karena itu akan berusaha memperbaiki kerjanya. Adalah tugas dan tanggung jawab pimpinan untuk menghasilkan, mengelola, mengembangkan, mengaplikasikan dan menyegerakan

visi agar selalu mempunyai kemampuan dalam memberikan respon yang cepat pada berbagai macam permasalahan serta tuntutan yang dihadapi oleh organisasi (Thamrin, 2020).

Tujuan organisasi, tujuan kelompok, bahkan tujuan individu dapat tercapai apabila mendapatkan motivasi dari seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinannya. Pengikut yang telah termotivasi akan mencari cara untuk mencapai tujuan untuk mendapatkan kepuasan. Setelah mendapatkan kepuasan maka pengikut tersebut akan berusaha untuk mencapai tujuan tersebut kembali atau agar kebutuhannya dapat terpenuhi. Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mewujudkan visi yang realistis, dapat dipercaya dan menarik tentang kondisi organisasi di masa yang akan datang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibandingkan saat ini (Fransiska, Harapan, & Tahrin, 2020)

Adapun gaya kepemimpinan visioner yang diterapkan akan menerapkan kinerja jika pimpinan mampu menenangkan suasana kerja, memberi dukungan dalam bekerja, melakukan sikap tenang dalam situasi kritis, bisa melakukan pengambilan keputusan dengan tepat, melakukan partisipasi atau dorongan untuk mencapai tujuan dan pimpinan melakukan memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat (Elmi, Rusmiwari, & W, 2017).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Elmi et al., 2017) (Thamrin, 2020) (Fransiska et al., 2020) menyatakan kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap kinerja pegawai

### **2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja pegawai dapat dilihat tidak hanya saat melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan kerja, atasan, mengikuti peraturan, dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaan. (Rosmaini & Tanjung, 2019)

Kaitan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana karyawan yang terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting (Sutrisno, Haryono, & Warso, 2018)

Kepuasan kerja bagi seorang karyawan merupakan faktor yang amat penting karena kepuasan yang diperolehnya akan turut menentukan sikap positif terhadap pekerjaan. Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap perilaku, seperti misalnya tingkat kedisiplinan semangat kerja yang cenderung meningkat. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan outcomes seperti kinerja, sehingga apabila kepuasan semakin tinggi maka akan menimbulkan semangat dalam bekerja. Dengan demikian seorang akan lebih mudah mencapai tingginya kinerja (Purnamasari & Alimuddin, 2019)

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jufrizen, 2017) (Syahputra & Jufrizen, 2019) (Adhan, Jufrizen, Prayogi, & Siswadi, 2020) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

#### **2.2.4 Pengaruh *Job Crafting* Terhadap Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang berpengaruh pada job crafting. Job crafting pada umumnya memberikan dampak positif pada personal dan organisasi, yang berkaitan erat dengan kepuasan kerja bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan dari seorang karyawan yang menunjukkan senang ataupun tidak senang dalam menjalankan dan memandang pekerjaan mereka. Seorang karyawan dikatakan puas dengan pekerjaannya, ketika mereka merasa senang terhadap pekerjaan yang diberikan. Kepuasan kerja pada karyawan dipengaruhi factor yakni tantangan pekerjaan, dimana karyawan cenderung suka dengan pekerjaan yang memberikan peluang dan tantangan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan dalam melakukan pekerjaannya. Imbalan yang sepadan dengan keinginan karyawan dalam menerima upah dan kebijakan promosi yang sesuai dengan beban pekerjaan yang diberikan perusahaan. Kondisi kerja yang mendukung serta lingkungan kerja yang baik (Rahardini & Frianto, 2020)

Perilaku proaktif terhadap pekerjaan dapat membantu mengoptimalkan keterikatan kerja. Karyawan dapat mencari lebih banyak tantangan dalam pekerjaan mereka, misalnya dengan mengambil alih tugas rekan kerja, karena alasan ini beban kerja mereka akan lebih tinggi. Sementara itu, karyawan yang memiliki keahlian interpersonal diri baik tentu saja akan mempunyai komitmen yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya, sehingga dapat menumbuhkan perasaan puas ketika dihadapkan pada suatu pekerjaan (Monita & Mahdani, 2020)

Job crafting telah terbukti memberi karyawan rasa pekerjaan bermakna dan pemenuhan; maka karyawan diharapkan untuk menjalankan kepuasan dengan pekerjaan mereka. Studi telah menunjukkan Job crafting erat kaitannya dengan kepuasan. Selain itu, individu Job crafting proaktif puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja telah ditemukan berhubungan dengan harapan karyawan dari pekerjaan dan dukungan sosial, psikologis, dan fisiologis majikan kepada karyawan. Kepuasan kerja telah terbukti menjadi konstruksi utama dalam kesejahteraan emosional dan psikologis karyawan. Karena kepuasan kerja adalah sejauh mana orang menyukai (kepuasan) atau tidak menyukai (ketidakpuasan) pekerjaan mereka, karyawan yang mengerjakan pekerjaan mereka memiliki kecenderungan untuk memperoleh kepuasan dari pekerjaan mereka (Ogbuanya & Chukwuedo, 2017).

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ogbuanya & Chukwuedo (2017) Monita & Mahdani (2020) Rahardini & Frianto (2020) menyatakan job crafting berpengaruh terhadap kepuasan kerja

### **2.2.5 Pengaruh Kepemimpinan Visioner Terhadap Kepuasan Kerja**

Peran pemimpin visioner membentuk dan memberdayakan pegawai, menghidupkan visi (tujuan) dan membangun kepercayaan pegawai, memotivasi pegawai. Hal tersebut melalui proses yang berjalan terus-menerus dan pengalaman kerja mempengaruhi kepuasan kerja. Pola kepemimpinan yang ditunjukkan di dalam kerja maupun usaha dilakukan sudah berdasarkan visi yang jelas. Kemampuan pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan stakeholder yang

diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil sudah berdasarkan rambu-rambu untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan (Setia & Pangestu, 2020).

Para pemimpin yang efektif selalu mempunyai rencana, dan berorientasi pada hasil. Mereka mengadopsi visi-visioner baru yang menantang, dan bisa dijangkau, mengkomunikasikan visi-visioner tersebut, dan mempengaruhi orang lain sehingga mendapat dukungan dan bersemangat memanfaatkan sumber daya dan energi yang dimiliki untuk mewujudkan visinya. Dengan cara inilah para pemimpin yang efektif membangun lembaga-lembaga besar yang dapat memberikan kepuasan bagi karyawan yang dimilikinya (Muttaqijn, 2015)

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muttaqijn (2015) Setia & Pangestu (2020) Sukriadi (2018) menyatakan kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap kepuasan kerja

### **2.2.6 Pengaruh Job Crafting Terhadap Kinerja Dimediasi Kepuasan Kerja**

Job crafting sebagai sarana untuk mengambil alih kendali atas pekerjaan. Bila karyawan memiliki keinginan untuk mengubah karakteristik pekerjaan tertentu, kami berharap mereka cenderung mengubahnya karena mereka percaya hal itu akan membuat pengalaman mereka menjadi lebih baik dan mereka merasa memiliki kendali atas pekerjaan mereka. Job crafting secara proaktif mengubah karakteristik pekerjaan, telah dikemukakan bahwa ini dapat menyebabkan karyawan merasa lebih baik dalam pekerjaan mereka. Yaitu, ketika karyawan berhasil menciptakan lingkungan kerja yang ditandai oleh sumber daya pekerjaan dan tuntutan pekerjaan yang menantang, work engagement dan kinerja mereka dapat meningkat (Hasan, 2019)



Job Crafting sebagai perubahan fisik dan kognitif yang dilakukan individu dalam tugas atau batas-batas relasional pekerjaan mereka. Karyawan secara independen memodifikasi aspek pekerjaan mereka untuk meningkatkan kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dan kebutuhan, kemampuan, dan preferensi mereka sendiri. Untuk meningkatkan Kinerja Karyawan tentunya karyawan harus diberikan kebebasan untuk melakukan redesigning pekerjaannya sesuai dengan passion dan keinginan mereka. Yang dimaksud dengan redesigning ini merupakan merubah batas-batas pekerjaan sesuai dengan kebutuhan dan diluar kebijakan perusahaan. Karena apabila karyawan mampu menerapkan Job Crafting dengan baik, maka output nya akan berdampak positif pada Kinerja Karyawan (Setyawati & Nugrohoseno, 2019)

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang berpengaruh pada job crafting. Job crafting pada umumnya memberikan dampak positif pada personal dan organisasi, yang berkaitan erat dengan kepuasan kerja bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan dari seorang karyawan yang menunjukkan senang ataupun tidak senang dalam menjalankan dan memandang pekerjaan mereka. Seorang karyawan dikatakan puas dengan pekerjaannya, ketika mereka merasa senang terhadap pekerjaan yang diberikan. Kepuasan kerja pada karyawan dipengaruhi factor yakni tantangan pekerjaan, dimana karyawan cenderung suka dengan pekerjaan yang memberikan peluang dan tantangan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan dalam melakukan pekerjaannya. Imbalan yang sepadan dengan keinginan karyawan dalam menerima upah dan kebijakan promosi yang sesuai dengan beban pekerjaan yang diberikan perusahaan. Kondisi kerja yang mendukung serta lingkungan kerja yang baik (Rahardini & Frianto, 2020)

Perilaku proaktif terhadap pekerjaan dapat membantu mengoptimalkan keterikatan kerja. Karyawan dapat mencari lebih banyak tantangan dalam pekerjaan mereka, misalnya dengan mengambil alih tugas rekan kerja, karena alasan ini beban kerja mereka akan lebih tinggi. Sementara itu, karyawan yang memiliki keahlian interpersonal diri baik tentu saja akan mempunyai komitmen yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya, sehingga dapat menumbuhkan perasaan puas ketika dihadapkan pada suatu pekerjaan (Monita & Mahdani, 2020)

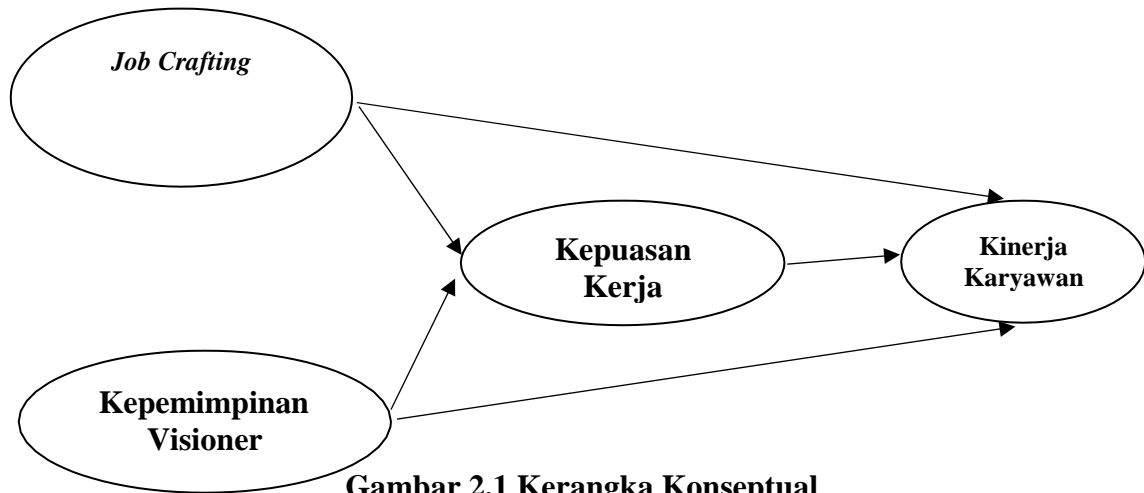
### **2.2.7 Pengaruh Kepemimpinan Visioner Terhadap Kinerja Dimediasi Kepuasan Kerja**

Seorang pemimpin harus mampu membawa organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan (visi) sesuai dengan misi yang telah ditetapkan. Untuk itu dibutuhkan pemimpin yang mempunyai pengetahuan yang mumpuni, imajinasi, memiliki visi ke depan dan dapat menggerakkan seluruh sumber daya serta potensi perusahaan agar dapat bergerak menuju tujuan dan cita-cita yang telah disepakati bersama serta dapat dipertanggungjawabkan. Visi harus disegerakan agar tetap sesuai dan sepadan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Pemimpin visioner dengan wibawanya dapat menciptakan suatu keadaan atau iklim kerja yang menyebabkan orang-orang yang tidak bekerja secara etikal akan menyadari hal itu sendiri, menjadi malu hati, dan karena itu akan berusaha memperbaiki kerjanya. Adalah tugas dan tanggung jawab pimpinan untuk menghasilkan, mengelola, mengembangkan, mengaplikasikan dan menyegerakan visi agar selalu mempunyai kemampuan dalam memberikan respon yang cepat pada berbagai macam permasalahan serta tuntutan yang dihadapi oleh organisasi (Thamrin, 2020).

Tujuan organisasi, tujuan kelompok, bahkan tujuan individu dapat tercapai apabila mendapatkan motivasi dari seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinannya. Pengikut yang telah termotivasi akan mencari cara untuk mencapai tujuan untuk mendapatkan kepuasan. Setelah mendapatkan kepuasan maka pengikut tersebut akan berusaha untuk mencapai tujuan tersebut kembali atau agar kebutuhannya dapat terpenuhi. Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mewujudkan visi yang realistis, dapat dipercaya dan menarik tentang kondisi organisasi di masa yang akan datang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibandingkan saat ini (Fransiska et al., 2020)

Para pemimpin yang efektif selalu mempunyai rencana, dan berorientasi pada hasil. Mereka mengadopsi visi-visi baru yang menantang, dan bisa dijangkau, mengkomunikasikan visi-visi tersebut, dan mempengaruhi orang lain sehingga mendapat dukungan dan bersemangat memanfaatkan sumber daya dan energi yang dimiliki untuk mewujudkan visinya. Dengan cara inilah para pemimpin yang efektif membangun lembaga-lembaga besar yang dapat memberikan kepuasan bagi karyawan yang dimilikinya (Muttaqijn, 2015)

Dari uraian diatas, maka dapat disusun kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

## 2.2 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara perilaku atau keadaan tertentu yang telah terjadi. Hipotesis menurut (Sugiyono,2018), adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data.

Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Adanya pengaruh *Job crafting* terhadap kinerja pada PT. Telkom Witel Medan
2. Adanya pengaruh Kepemimpinan visioner terhadap kinerja pada PT. Telkom Witel Medan
3. Adanya pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja pada PT. Telkom Witel Medan
4. Adanya pengaruh *Job crafting* terhadap kepuasan kerja pada PT. Telkom Witel Medan

5. Adanya pengaruh Kepemimpinan visioner terhadap kepuasan kerja pada PT. Telkom Witel Medan
6. Adanya pengaruh *Job crafting* terhadap kinerja dimediasi kepuasan kerja pada PT. Telkom Witel Medan
7. Adanya pengaruh Kepemimpinan visioner terhadap kinerja dimediasi kepuasan kerja pada PT. Telkom Witel Medan

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah penelitian survey, karena mengambil sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2018) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat. Menurut (Sugiyono, 2018) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab

#### 3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional**

No	Variabel	Defenisi	Indikator	Pengukuran
1	Kinerja	Hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta	1. Mutu 2. Jumlah 3. Jangka Waktu 4. Penekanan Biaya 5. Pengawasan	Skala likret

		organisasi bersangkutan	6. Hubungan antar karyawan Sumber: (Halim & Andreani, 2017)	
2	<i>Job Crafting</i>	<i>Job crafting</i> sebagai cara dimana individu mengubah aspek-aspek dan persepsi dari pekerjaan untuk menyesuaikan karakteristik pekerjaan dan kebutuhan karyawan itu sendiri.	1. Meningkatkan sumber daya pekerjaan 2. Meningkatkan tantangan pekerjaan 3. Mengurangi beban pekerjaan Sumber: (Khan et al., 2021)	
3	Kepemimpinan Visioner	Kumpulan nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri mereka sendiri dan orang lain secara intrinsik, sehingga setiap anggota organisasi memiliki perasaan bertahan hidup yang spiritual melalui keanggotaan dan keterampilan	1. Visi dan misi 2. Kepercayaan diri 3. Motivasi 4. Kesadaran diri 5. Empati  Sumber: (Luo et al., 2020)	Likert
4	Kepuasan Kerja	Keadaan dimana seorang pekerja merasa bangga, senang, diperlakukan adil, diakui dan diperhatikan oleh atasan, dihargai, merasa aman karena pekerjaannya dapat menghasilkan sesuatu yang memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan, dan ambisi pribadinya sehingga ia merasa puas secara lahir batin.	1. Gaji atau Upah (pay), 2. Kesempatan Promosi, 3. Supervisi/Atasa, 4. Fringe Benefits (Tunjangan-Tunjangan diluar gaji), 5. Contingen Rewards. 6. Kondisi Perusahaan, 7. Rekan Kerja, 8. Pekerjaan itu Sendiri atau Tipe Pekerjaan dan	Skala likret

			9. Komunikasi Sumber: (Hedissa, 2017)	
--	--	--	---	--

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Telkom Witel Medan., Jl Prof. H. M Yamin No 2 Kota Medan, Sumatera Utara 20238

#### 3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu Penelitian dilaksanakan mulai bulan Desember 2021 sampai dengan Mei 2022. Untuk rincian pelaksanaan penelitiandapat di liat pada tabel berikut:

**Tabel 3.2**  
**Waktu Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	Desember 2021				Januari 2022				Februari 2022				Maret 2022				April 2022				Mei 2022			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul																								
2	Pra Riset																								
3	Penyusunan Proposal																								
4	Seminar Proposal																								
5	Pengumpulan data																								
6	Penulisan laporan																								
8	Penyelesaian laporan																								
9	Sidang meja hijau																								

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018) menyatakan bahwa, “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karekteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Sedangkan menurut (Juliandi et al., 2015) “Populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian”.



Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai selain pimpinan perusahaan yang terdapat pada PT Telkom Witel Medan sebanyak 68 orang

### **3.4.2 Sampel**

Menurut (Sugiyono, 2018) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Adapun Untuk penentuan jumlah/ukuran sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan sampel jenuh, seluruh anggota populasi dijadikan menjadi sampel sebanyak 68 orang pegawai PT Telkom Witel Medan

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dan harus diolah kembali, yaitu kuesioner. Dalam melakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan yang akan dibahas dilakukan langsung dilakukan dengan dengan cara metode kuesioner. Metode kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan serta informasi yang diperlukan.

Skala yang dipakai dalam penyusunan adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam Pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Skala Likert**

No	Notasi	Pertanyaan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang Setuju	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sebelum melakukan pengumpulan data, seluruh kuesioner harus dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian ini dilakukan pada pegawai PT Telkom Indonesia sebanyak 30 orang.

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan atau kemahiran suatu instrument pertanyaan sebagai alat ukur variabel penelitian (A Juliandi et al., 2015). Berikut rumus menguji validitas adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

(Juliandi et al., 2015)

Keterangan:

n = banyaknya pasangan pengamatan  
 $\sum x_i$  = jumlah pengamatan variabel X  
 $\sum x_i^2$  = jumlah kuadrat pengamatan variabel X  
 $\sum y_i$  = jumlah pengamatan variabel Y  
 $\sum y_i^2$  = jumlah kuadrat pengamatan variabel Y  
 $\sum x_i y_i$  = jumlah hasil kali sampel X dan Y

Kriteria penarikan kesimpulan :

Menurut (A Juliandi et al., 2015) ketentuan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak adalah melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya.

1. Suatu item instrumen dapat dikatakan valid apabila nilai korelasinya ( $r$ )  $\geq r$  tabel atau nilai probabilitas  $\text{sig} < 0,05$ .

2. Suatu item instrumen dapat dikatakan tidak valid apabila nilai korelasi ( $r$ )  $\leq$  tabel atau nilai probabilitas  $\text{sig} > = 0,05$

**Tabel 3.3**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Item Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan	
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0.829 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Y2	0.861 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Y3	0.874 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Y4	0.792 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Y5	0.824 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Y6	0.768 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Y7	0.789 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Y8	0.830 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Y9	0.681 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Y10	0.722 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Y11	0.683 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Y12	0.725 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa dari seluruh item yang diajukan terhadap responden dinyatakan bahwa seluruhnya valid

**Tabel 3.4**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Job Crafting (X1)**

Item Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan	
Job Crafting (X1)	X1.1	0.889 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X1.2	0.893 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X1.3	0.848 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X1.4	0.835 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X1.5	0.790 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X1.6	0.915 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid

**Tabel 3.5**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Visioner (X2)**

Item Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan	
Kepemimpinan Visioner (X2)	X2.1	0.874 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X2.2	0.848 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X2.3	0.820 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X2.4	0.797 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X2.5	0.829 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X2.6	0.878 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X2.7	0.854 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X2.8	0.823 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X2.9	0.693 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X2.10	0.651 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid

Berdasarkan data di atas dapat di dilihat bahwa dari seluruh item yang diajukan terhadap responden dinyatakan bahwa seluruhnya valid

**Tabel 3.6**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

Item Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan	
Kepuasan Kerja (Z)	Z1	0.750 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z2	0.610 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z3	0.751 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z4	0.820 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z5	0.787 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z6	0.787 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z7	0.796 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z8	0.739 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z9	0.827 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z10	0.737 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z11	0.793 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z12	0.713 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z13	0.729 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z14	0.778 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z15	0.759 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z16	0.790 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z17	0.628 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z18	0.709 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid

Berdasarkan data di atas dapat di dilihat bahwa dari seluruh item yang diajukan terhadap responden dinyatakan bahwa seluruhnya valid

Menurut (A Juliandi et al., 2015) tujuan pengujian reabilitas untuk menilai apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya. Jika variabel penelitian menggunakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya maka hasil penelitian juga dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi. Uji reabilitas dilakukan setelah uji validitas atas pernyataan yang telah valid. Pengujian reabilitas dapat menggunakan teknik *Cronbach Alpha* dengan rumus :

$$r = \frac{k}{k-1} \left[ \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2} \right]$$

(A Juliandi et al., 2015)

Keterangan:

r = realibilitas instrument (*cronbach alpha*)

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma b^2$  = Jumlah Varians butir

$\sigma^2$  = Varians Total

**Tabel 3.7**  
**Hasil Uji Reabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	R Tabel	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	0.941	0,60	Reliabel
<i>Job Crafting</i> (X1)	0.931		Reliabel
Kepemimpinan Visioner (X2)	0.941		Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0.953		Reliabel

Dari data diatas dapat dilihat bahwa nilai reliabilitas instrument menunjukkan tingkat reliabilitas instrument penelitian sudah memadai karena semua variabel > 0,60. Dapat disimpulkan bahwa item pernyataan dari setiap variabel sudah menjelaskan atau memberikan gambaran tentang variabel yang diteliti atau dengan kata lain instrument adalah reliabel atau terpercaya

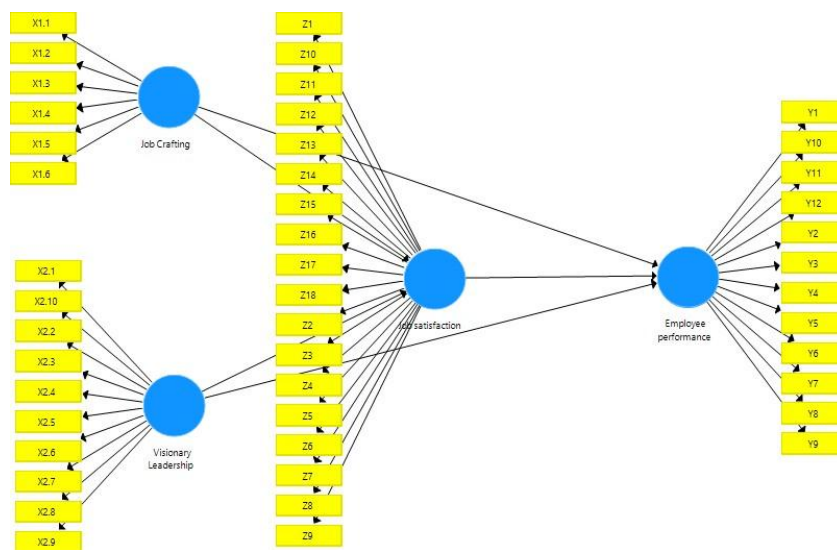
### 3.6 Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latan, 2012). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas,

sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows. Berikut adalah model struktural yang dibentuk dari perumusan masalah:



**Gambar 3.1 Model Struktural PLS**

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) *validitas konvergen (convergent validity)*; (b) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (c) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (*r-square*); (b) *f-square*; dan (c) pengujian hipotesis (Hair, Hult, Ringel, & Sartsedt, 2014). Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (*Partial Least Square*) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.

2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### 3.6.1 Analisa outer model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. *Convergent Validity* adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item *score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,7$  dengan konstruk yang ingin diukur, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.
2. *Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada 60 ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE).
3. *Composite reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variable coefficient*. Untuk mengevaluasi



*composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

4. *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0,7$ .

### **3.6.2 Analisis Inner Model**

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (*Partial Least Square*) PLS dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai *R-square*, pada model (*Partial Least Square*) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai *Q-square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*,

sedangkan apabila nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

### **3.6.3 Uji Hipotesis**

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai probabilitas  $< 0,05$ .

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Deskripsi Data

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 6 pernyataan untuk variabel *job crafting* (X1), 10 pernyataan untuk variabel kepemimpinan visioner (X2), 18 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Z) dan 12 pernyataan untuk variabel Kinerja karyawan (Y). Angket yang disebarkan ini diberikan kepada 68 orang pegawai PT. Telkom Witel Medan, akan tetapi angket yang disebarkan tidak diseluruhnya balik kepada peneliti, dimana jumlah angket yang balik kepada peneliti sebanyak 65. Dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklist.

##### 4.1.2 Identitas Responden

Hasil tabulasi karakteristik 65 responden diolah menggunakan program SPSS yang menghasilkan deskripsi statistik responden dalam penelitian, seperti yang tampak pada tabel 4.1 berikut ini :

**Tabel 4.1 Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Uraian	Frekuensi	Persentase (%)
<b>Jenis Kelamin :</b>		
Pria	37	56.92
Wanita	28	43.07
<b>Jumlah</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Jika dilihat dari jenis kelamin responden pria lebih banyak dari wanita yaitu pria 37 responden (56.92%) sedangkan wanita sebanyak 28 responden (43.04%)

**Tabel 4.2 Deskriptif Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan**

Uraian	Frekuensi	Persentase (%)
<b>Jenjang Pendidikan :</b>		
S2	2	3.07
S1	38	58.46
D3	17	26.15
SMA	8	12.30
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Dari tingkat jenjang pendidikan, mayoritas para responden tamatan S1 atau strata satu, yaitu sebanyak 38 responden (58.46%). 17 responden (26.15%) tamatan D3, 8 responden (12.30%) tamatan SMA dan 2 responden (3.07%) tamatan S2

**Tabel 4.3 Deskriptif Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Uraian	Frekuensi	Persentase (%)
<b>Lama Bekerja:</b>		
< 5 tahun	17	26.15
5-10 tahun	42	64.61
11-15 tahun	4	6.15
> 20 tahun	2	3.07
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

(Sumber : Data Diolah, 2022)

Dari sisi lama bekerja, sebagian besar responden memiliki memiliki waktu lama bekerja diantara 5-10 tahun yaitu sebanyak 42 responden (64.61%). 17 responden (26.15%) memiliki waktu bekerja < 5 Tahun. 4 responden (6.15%) memiliki waktu bekerja 11-15 tahun dan 2 responden (3.07%) memiliki waktu bekerja > 20tahun. Hal ini menunjukkan bahwa responden sudah memiliki jenjang pendidikan, dan cukup berpengalaman, sehingga pengisian kuisioner akan semakin berkualitas.

#### 4.1.3 Jawaban Responden

##### 4.1.3.1 Jawaban Responden Tentang Kinerja Karyawan

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kinerja yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 4.4 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

No.	Jawaban (Y)											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	15	23.1%	26	40.0%	13	20.0%	7	10.8%	4	6.2%	65	100%
2	18	27.7%	27	41.5%	9	13.8%	5	7.7%	6	9.2%	65	100%
3	15	23.1%	31	47.7%	9	13.8%	6	9.2%	4	6.2%	65	100%
4	20	30.8%	21	32.3%	11	16.9%	9	13.8%	4	6.2%	65	100%
5	14	21.5%	26	40.0%	14	21.5%	10	15.4%	1	1.5%	65	100%
6	14	21.5%	25	38.5%	12	18.5%	10	15.4%	4	6.2%	65	100%
7	25	38.5%	19	29.2%	12	18.5%	8	12.3%	1	1.5%	65	100%
8	17	26.2%	32	49.2%	8	12.3%	6	9.2%	2	3.1%	65	100%
9	28	43.1%	16	24.6%	13	20.0%	7	10.8%	1	1.5%	65	100%
10	20	30.8%	23	35.4%	10	15.4%	9	13.8%	3	4.6%	65	100%
11	21	32.2%	17	26.2%	16	24.6%	8	12.3%	3	4.6%	65	100%
12	16	24.6%	19	29.2%	17	26.2%	10	15.4%	3	4.6%	65	100%

Dari tabel 4.2 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 26 Orang dengan persentase 40.0 %
2. Jawaban responden tentang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 27 Orang dengan persentase 41.5 %
3. Jawaban responden tentang diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 31 Orang dengan persentase 47.7 %
4. Jawaban responden tentang berusaha memenuhi target pekerjaan yang telah saya rencanakan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 21 Orang dengan persentase 32.3 %

5. Jawaban responden tentang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 26 Orang dengan persentase 40.0 %
6. Jawaban responden tentang dapat menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditentukan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 25 Orang dengan persentase 38.5%
7. Jawaban responden tentang dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 25 Orang dengan persentase 38.5%
8. Jawaban responden tentang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan meminimalisir anggaran yang ditetapkan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 32 Orang dengan persentase 49.2%
9. Jawaban responden tentang selalu mengikuti instruksi atasan, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 28 Orang dengan persentase 43.1 %
10. Jawaban responden tentang akan meningkatkan kinerja ketika diawasi oleh atasan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 23 Orang dengan persentase 35.4 %
11. Jawaban responden tentang bekerja sama dengan rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 21 Orang dengan persentase 32.3%
12. Jawaban responden tentang selalu berusaha menjadi orang yang dapat diandalkan oleh orang lain (kelompok/ tim), mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 19 Orang dengan persentase 29.2%

#### 4.1.3.2 Jawaban Responden Tentang *Job Crafting*

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kinerja yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel *Job Crafting* (X1)**

No.	Jawaban (X1)											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	15	23.1%	31	47.7%	9	13.8%	4	6.2%	6	9.2%	65	100%
2	10	15.4%	39	60.0%	5	7.7%	3	4.6%	8	12.3%	65	100%
3	13	20.0%	28	43.1%	13	20.0%	4	6.2%	7	10.8%	65	100%
4	14	21.5%	31	47.7%	9	13.8%	5	7.7%	6	9.2%	65	100%
5	7	10.8%	32	49.2%	12	18.5%	9	13.8%	5	7.7%	65	100%
6	14	21.5%	28	43.1%	10	15.4%	5	7.7%	8	12.3%	65	100%

Dari tabel 4.3 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang berinisiatif melakukan sesuatu yang positif dalam bekerja, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 31 Orang dengan persentase 47.7 %
2. Jawaban responden tentang memiliki ide untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang saya suka, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 39 Orang dengan persentase 60.0 %
3. Jawaban responden tentang secara proaktif melakukan perubahan dan terobosan cara bekerja, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 28 Orang dengan persentase 43.1 %
4. Jawaban responden tentang memiliki dinamika kerja yang berbeda dengan pegawai lainnya, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 31 Orang dengan persentase 47.7 %

5. Jawaban responden tentang Dalam melakukan perubahan cara kerja dan inisiatif tersebut saya lakukan secara suka rela, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 32 Orang dengan persentase 49.2%
6. Jawaban responden tentang Dalam melakukan perubahan cara kerja dan inisiatif tersebut saya lakukan tanpa paksaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 28 Orang dengan persentase 43.1 %

#### 4.1.3.3 Jawaban Responden Tentang Kepemimpinan Visioner

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kinerja yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan Visioner (X2)**

No.	Jawaban (X2)											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	15	23.1%	26	40.0%	13	20.0%	7	10.8%	4	6.2%	65	100%
2	18	27.7%	27	41.5%	9	13.8%	5	7.7%	6	9.2%	65	100%
3	15	23.1%	31	47.7%	9	13.8%	6	9.2%	4	6.2%	65	100%
4	20	30.8%	21	32.3%	11	16.9%	9	13.8%	4	6.2%	65	100%
5	14	21.5%	26	40.0%	14	21.5%	10	15.4%	1	1.5%	65	100%
6	13	20.0%	28	43.1%	13	20.0%	4	6.2%	7	10.8%	65	100%
7	14	21.5%	31	47.7%	9	13.8%	5	7.7%	6	9.2%	65	100%
8	7	10.8%	32	49.2%	12	18.5%	9	13.8%	5	7.7%	65	100%
9	14	21.5%	28	43.1%	10	15.4%	5	7.7%	8	12.3%	65	100%
10	14	21.5%	26	40.0%	14	21.5%	10	15.4%	1	1.5%	65	100%

Dari tabel 4.3 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang Pimpinan merumuskan misi dan tujuan perusahaan secara jelas, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 26 Orang dengan persentase 40.0 %



2. Jawaban responden tentang Pimpinan merumuskan dan meneliti pekerjaan-pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh personil sekolah, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 27 Orang dengan persentase 41.5%
3. Jawaban responden tentang Pimpinan mengakomodir ide ide kreatif bawahan yang berpotensi memajukan perusahaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 31 Orang dengan persentase 47.7 %
4. Jawaban responden tentang Pimpinan memiliki ide ide brilian untuk memecahkan masalah, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 21 Orang dengan persentase 32.3 %
5. Jawaban responden tentang Pimpinan membangkitkan semangat kerja seluruh bawahan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 26 Orang dengan persentase 40.0 %
6. Jawaban responden tentang Pimpinan menjadi sumber inspirasi untuk kemajuan perusahaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 28 Orang dengan persentase 43.1 %
7. Jawaban responden tentang Pimpinan menunjukkan cara cara kerja yang efektif untuk menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 31 Orang dengan persentase 47.7 %
8. Jawaban responden tentang Pimpinan memberikan pujian bagi bawahan yang bekerja dengan baik, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 32 Orang dengan persentase 49.2 %
9. Jawaban responden tentang Pimpinan perusahaan aktif memberikan arahan kepada bawahan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 28 Orang dengan persentase 43.1 %

10. Jawaban responden tentang Pimpinan perusahaan menginspirasi bawahan untuk berkeja maksimal, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 26 Orang dengan persentase 40.0 %

#### 4.1.3.4 Jawaban Responden Tentang Kepuasan Kerja

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kinerja yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

No.	Jawaban (Z)											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	15	23.1%	26	40.0%	13	20.0%	7	10.8%	4	6.2%	65	100%
2	18	27.7%	27	41.5%	9	13.8%	5	7.7%	6	9.2%	65	100%
3	15	23.1%	31	47.7%	9	13.8%	6	9.2%	4	6.2%	65	100%
4	20	30.8%	21	32.3%	11	16.9%	9	13.8%	4	6.2%	65	100%
5	14	21.5%	26	40.0%	14	21.5%	10	15.4%	1	1.5%	65	100%
6	13	20.0%	28	43.1%	13	20.0%	4	6.2%	7	10.8%	65	100%
7	14	21.5%	31	47.7%	9	13.8%	5	7.7%	6	9.2%	65	100%
8	7	10.8%	32	49.2%	12	18.5%	9	13.8%	5	7.7%	65	100%
9	14	21.5%	28	43.1%	10	15.4%	5	7.7%	8	12.3%	65	100%
10	14	21.5%	26	40.0%	14	21.5%	10	15.4%	1	1.5%	65	100%
11	15	23.1%	26	40.0%	13	20.0%	7	10.8%	4	6.2%	65	100%
12	18	27.7%	27	41.5%	9	13.8%	5	7.7%	6	9.2%	65	100%
13	15	23.1%	31	47.7%	9	13.8%	6	9.2%	4	6.2%	65	100%
14	20	30.8%	21	32.3%	11	16.9%	9	13.8%	4	6.2%	65	100%
15	14	21.5%	26	40.0%	14	21.5%	10	15.4%	1	1.5%	65	100%
16	14	21.5%	25	38.5%	12	18.5%	10	15.4%	4	6.2%	65	100%
17	25	38.5%	19	29.2%	12	18.5%	8	12.3%	1	1.5%	65	100%
18	17	26.2%	32	49.2%	8	12.3%	6	9.2%	2	3.1%	65	100%

Dari tabel 4.3 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang Sistem pemberian gaji ditempat saya bekerja sudah sesuai, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 26 Orang dengan persentase 40.0 %

2. Jawaban responden tentang puas gaji yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 27 Orang dengan persentase 41.5%
3. Jawaban responden tentang Perusahaan yang menyediakan promosi atau pengembangan karir yang jelas kepada saya akan mendorong semangat pegawai dalam bekerja, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 31 Orang dengan persentase 47.7 %
4. Jawaban responden tentang merasa nyaman bekerja disini karena banyaknya peluang untuk maju atau mengembangkan karir, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 21 Orang dengan persentase 32.3 %
5. Jawaban responden tentang Atasan saya yang berwibawa menciptakan kesan tersendiri kepada pegawainya, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 26 Orang dengan persentase 40.0 %
6. Jawaban responden tentang Sikap atasan saya kepada yang ramah dapat mencairkan suasana ruangan kerja, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 28 Orang dengan persentase 43.1 %
7. Jawaban responden tentang puas dengan fasilitas yang diberikan perusahaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 31 Orang dengan persentase 47.7 %
8. Jawaban responden tentang Ketika saya mampu melampaui pekerjaan yang diberikan saya puas dengan tunjangan yang ada, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 32 Orang dengan persentase 49.2 %

9. Jawaban responden tentang puas dengan reward kelompok yang diberikan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 28 Orang dengan persentase 43.1 %
10. Jawaban responden tentang Pimpinan perusahaan menginspirasi bawahan untuk berkeja maksimal, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 26 Orang dengan persentase 40.0 %
11. Jawaban responden tentang kerja saya menyenangkan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 26 Orang dengan persentase 40.0 %
12. Jawaban responden tentang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 27 Orang dengan persentase 41.5 %
13. Jawaban responden tentang diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 31 Orang dengan persentase 47.7 %
14. Jawaban responden tentang merasa senang dengan kondisi lingkungan kerja yang sekarang, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 21 Orang dengan persentase 32.3 %
15. Jawaban responden tentang merasa puas atas hasil kerja saya, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 26 Orang dengan persentase 40.0 %
16. Jawaban responden tentang Hasil kerja saya direspon baik oleh atasan saya dan rekan kerja, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 25 Orang dengan persentase 38.5%

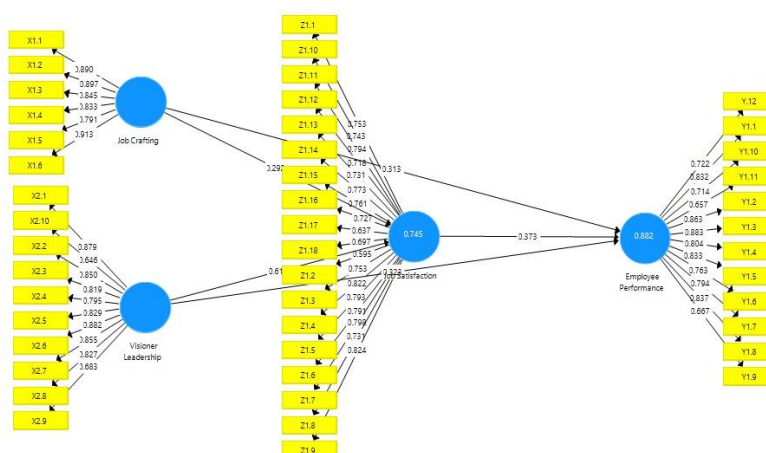
17. Jawaban responden tentang Komunikasi yang terjadi diperusahaan sangat memuaskan, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 25 Orang dengan persentase 38.5%

18. Jawaban responden tentang menjalin komunikasi yang baik dengan pegawai lainnya, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 32 Orang dengan persentase 49.2%

## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Analisis Outer Model

Evaluasi terhadap model pengukuran indikator meliputi pemeriksaan *individual item reliability*, *internal consistency* atau *composite reliability*, *average variance extracted*, dan *discriminant validity*. Ketiga pengukuran pertama dikelompokkan dalam *convergent validity*.



**Gambar 4.1**  
*Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model*

#### 4.2.1.1 Convergent Validity

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai loading factor pada setiap konstruk. Nilai loading factor di atas 0.7 dinyatakan sebagai ukuran yang ideal atau valid sebagai indikator dalam mengukur konstruk. Berdasarkan kalkulasi

data dengan metode algorithm PLS, maka nilai loading factor setiap indikator variabel dapat dilihat pada tabel dibawah ini

**Tabel 4.8 Nilai *Loading Faktor***

	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
<b><i>Job Crafting</i></b>		
X1.1	0.890	Valid
X1.2	0.897	Valid
X1.3	0.845	Valid
X1.4	0.833	Valid
X1.5	0.791	Valid
X1.6	0.913	Valid
<b>Kepemimpinan Visioner</b>		
X2.1	0.879	Valid
X2.10	0.746	Valid
X2.2	0.850	Valid
X2.3	0.819	Valid
X2.4	0.795	Valid
X2.5	0.829	Valid
X2.6	0.882	Valid
X2.7	0.855	Valid
X2.8	0.827	Valid
X2.9	0.783	Valid
<b>Kinerja Karyawan</b>		
Y.12	0.722	Valid
Y1.1	0.832	Valid
Y1.10	0.714	Valid
Y1.11	0.757	Valid
Y1.2	0.863	Valid
Y1.3	0.883	Valid
Y1.4	0.804	Valid
Y1.5	0.833	Valid
Y1.6	0.763	Valid
Y1.7	0.794	Valid
Y1.8	0.837	Valid
Y1.9	0.767	Valid

	<i>Loading Factor</i>	<i>Keterangan</i>
<b>Kepuasan Kerja</b>		
<b>Z1.1</b>	<b>0.753</b>	<b>Valid</b>
<b>Z1.10</b>	<b>0.743</b>	<b>Valid</b>
<b>Z1.11</b>	<b>0.794</b>	<b>Valid</b>
<b>Z1.12</b>	<b>0.718</b>	<b>Valid</b>
<b>Z1.13</b>	<b>0.731</b>	<b>Valid</b>
<b>Z1.14</b>	<b>0.773</b>	<b>Valid</b>
<b>Z1.15</b>	<b>0.761</b>	<b>Valid</b>
<b>Z1.16</b>	<b>0.727</b>	<b>Valid</b>
<b>Z1.17</b>	<b>0.737</b>	<b>Valid</b>
<b>Z1.18</b>	<b>0.797</b>	<b>Valid</b>
<b>Z1.2</b>	<b>0.795</b>	<b>Valid</b>
<b>Z1.3</b>	<b>0.753</b>	<b>Valid</b>
<b>Z1.4</b>	<b>0.822</b>	<b>Valid</b>
<b>Z1.5</b>	<b>0.793</b>	<b>Valid</b>
<b>Z1.6</b>	<b>0.791</b>	<b>Valid</b>
<b>Z1.7</b>	<b>0.798</b>	<b>Valid</b>
<b>Z1.8</b>	<b>0.731</b>	<b>Valid</b>
<b>Z1.9</b>	<b>0.824</b>	<b>Valid</b>

#### ***4.2.1.2 Average Variance Extracted***

*Average Variance Extracted (AVE)* menggambarkan besaran *variance* yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh *error* pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE diatas 0,5 maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya.

**Tabel 4.9 Hasil *Average Variance Extracted (AVE)***

	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>Employee Performance</b>	<b>0.615</b>
<b>Job Crafting</b>	<b>0.744</b>
<b>Job Satisfaction</b>	<b>0.561</b>
<b>Visioner Leadership</b>	<b>0.656</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2022

Berdasarkan tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa nilai AVE untuk untuk kinerja karyawan sebesar 0,615; *job crafting* sebesar 0,744; kepuasan kerja sebesar 0,561; kepemimpinan visioner sebesar 0,656. Empat variabel memiliki AVE yang berada diatas 0,5 sehingga konstruk memiliki *convergent validity* yang baik dimana variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya.

#### 4.2.1.3 Discriminant Validity

Pemeriksaan *discriminant validity* dari model pengukuran reflektif yang dinilai berdasarkan *cross loading* dan membandingkan antara nilai AVE dengan kuadrat korelasi antarkonstrak. Ukuran *cross loading* adalah adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstraknya dan konstrak dari blok lain. *Discriminant validity* yang baik akan mampu menjelaskan variabel indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan menjelaskan varian dari indikator konstrak yang lain. Berikut adalah nilai *discriminant validity* untuk masing-masing indikator.

**Tabel 4.10 Discriminant Validity**

	Employee Performance	Job Crafting	Job Satisfaction	Visioner Leadership
<i>Job Crafting</i>				
X1.1	0.748	0.890	0.671	0.657
X1.2	0.807	0.897	0.734	0.728
X1.3	0.685	0.845	0.676	0.672
X1.4	0.725	0.833	0.636	0.661
X1.5	0.696	0.791	0.584	0.619
X1.6	0.739	0.913	0.680	0.678



	<b>Employee Performance</b>	<b>Job Crafting</b>	<b>Job Satisfaction</b>	<b>Visioner Leadership</b>
Kepemimpinan Visioner				
<b>X2.1</b>	0.760	0.603	0.765	0.879
<b>X2.10</b>	0.611	0.561	0.677	0.646
<b>X2.2</b>	0.694	0.626	0.678	0.850
<b>X2.3</b>	0.735	0.680	0.701	0.819
<b>X2.4</b>	0.700	0.655	0.593	0.795
<b>X2.5</b>	0.734	0.627	0.645	0.829
<b>X2.6</b>	0.790	0.702	0.703	0.882
<b>X2.7</b>	0.737	0.659	0.748	0.855
<b>X2.8</b>	0.730	0.570	0.727	0.827
<b>X2.9</b>	0.620	0.612	0.565	0.683
Kinerja Karyawan				
<b>Y.12</b>	0.722	0.620	0.617	0.621
<b>Y1.1</b>	0.832	0.643	0.751	0.719
<b>Y1.10</b>	0.714	0.552	0.620	0.596
<b>Y1.11</b>	0.657	0.429	0.509	0.530
<b>Y1.2</b>	0.863	0.770	0.783	0.785
<b>Y1.3</b>	0.883	0.834	0.789	0.785
<b>Y1.4</b>	0.804	0.710	0.798	0.728
<b>Y1.5</b>	0.833	0.708	0.782	0.793
<b>Y1.6</b>	0.763	0.730	0.632	0.703
<b>Y1.7</b>	0.794	0.628	0.733	0.699
<b>Y1.8</b>	0.837	0.723	0.729	0.688
<b>Y1.9</b>	0.667	0.569	0.509	0.575
Kepuasan Kerja				
<b>Z1.1</b>	0.670	0.659	0.753	0.623
<b>Z1.10</b>	0.643	0.596	0.743	0.702
<b>Z1.11</b>	0.693	0.664	0.794	0.722
<b>Z1.12</b>	0.606	0.523	0.718	0.631
<b>Z1.13</b>	0.691	0.627	0.731	0.573
<b>Z1.14</b>	0.676	0.483	0.773	0.600
<b>Z1.15</b>	0.616	0.562	0.761	0.568
<b>Z1.16</b>	0.682	0.637	0.727	0.617
<b>Z1.17</b>	0.665	0.588	0.637	0.559
<b>Z1.18</b>	0.550	0.372	0.697	0.567
<b>Z1.2</b>	0.523	0.356	0.595	0.482
<b>Z1.3</b>	0.657	0.527	0.753	0.622
<b>Z1.4</b>	0.767	0.714	0.822	0.619
<b>Z1.5</b>	0.697	0.592	0.793	0.623
<b>Z1.6</b>	0.820	0.658	0.791	0.725
<b>Z1.7</b>	0.677	0.646	0.798	0.788

	<b>Employee Performance</b>	<b>Job Crafting</b>	<b>Job Satisfaction</b>	<b>Visioner Leadership</b>
<b>Z1.8</b>	0.568	0.441	0.731	0.575
<b>Z1.9</b>	0.671	0.613	0.824	0.699

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2022

Berdasarkan tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa nilai *discriminant validity* atau *loading factor* untuk tiap variabel memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan variabelnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Demikian pula dengan indikator -indikator tiap variabelnya. Ini menunjukkan bahwa penempatan indikator pada tiap variabelnya telah tepat.

#### **4.2.1.4 Composite Reliability**

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reabilitas konstruk adalah cronbach's alpha dan D.G rho (PCA). *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,6 serta nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,60$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi..

**Tabel 4.11 Hasil Composite Reliability**

	<b>Composite Reliability</b>
<b>Employee Performance</b>	<b>0.950</b>
<b>Job Crafting</b>	<b>0.946</b>
<b>Job Satisfaction</b>	<b>0.958</b>
<b>Visioner Leadership</b>	<b>0.950</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2022

Berdasarkan tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk kinerja karyawan sebesar 0,950; *job crafting* sebesar 0,946; kepuasan kerja sebesar 0,958; kepemimpinan visioner sebesar 0,950. Empat laten memperoleh

nilai *cronbach's alpha* diatas 0,6 sehingga dapat dikatakan seluruh faktor memiliki reabilitas atau keterandalan yang baik sebagai alat ukur.

#### 4.2.2 Analisis Inner Model

##### 4.2.2.1 R Square

*R-square* adalah ukuran proporsi variasi nilai yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen) ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Hasil *r-square* untuk variabel laten endogen sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah substansial (baik); 0,50 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah moderat (sedang) dan 0,25 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018). Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut:

**Tabel 4.12 Hasil R<sup>2</sup>**

	R Square	R Square Adjusted
Employee Performance	0.882	0.876
Job Satisfaction	0.745	0.737

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2022

Dari tabel di atas 4.13 diketahui bahwa pengaruh X1, X2 dan Z terhadap Y dengan nilai *r-square* 0,882 mengindikasikan bahwa variasi nilai Y mampu dijelaskan oleh variasi nilai X1, X2 dan Z sebesar 88.2% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 11.8% dipengaruhi oleh variabel lain. Selanjutnya pengaruh X1 dan X2 terhadap Z dengan nilai *r-square* 0,745 mengindikasikan bahwa variasi nilai Z mampu dijelaskan oleh variasi nilai X1 dan X2 sebesar 74.5% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 25.5% dipengaruhi oleh variabel lain

#### 4.2.2.2 F Square

Pengukuran F-Square atau effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (F-square) disebut juga efek perubahan. Artinya, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen. Berikut adalah hasil F<sup>2</sup> untuk effect size :

**Tabel 4.13 Hasil F<sup>2</sup>**

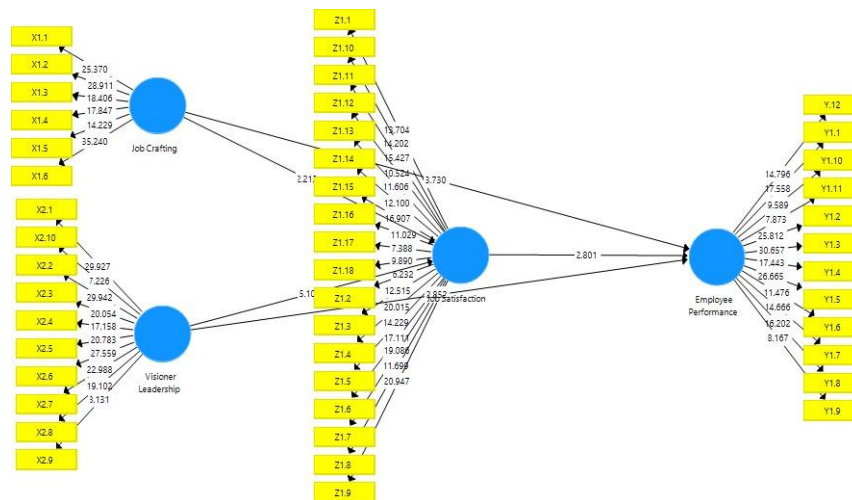
	Employee Performance	Job Satisfaction
Employee Performance		
Job Crafting	0.290	0.132
Job Satisfaction	0.300	
Visioner Leadership	0.220	0.591

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Pengaruh *job craftint suppott* terhadap *empolye performance* memiliki F<sup>2</sup> sebesar 0,290 atau rendah.
2. Pengaruh *visioner leadership* terhadap *empolye performance* memiliki F<sup>2</sup> sebesar 0,220 atau rendah.
3. Pengaruh *job satisfaction* terhadap *empolye performance* memiliki F<sup>2</sup> sebesar 0,330 atau besar.
4. Pengaruh *job craftint suppott* terhadap *job satisfaction* memiliki F<sup>2</sup> sebesar 0,132 atau rendah.
5. Pengaruh *visioner leadership* terhadap *job satisfaction* memiliki F<sup>2</sup> sebesar 0,591 atau besar.

### 4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, gambar hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar *path coefficient* berikut ini :



**Gambar 4.2**  
*Path Coefficient*

#### 4.2.3.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel *path coefficient* berikut ini :

Tabel 4.14 *Path Coefficient*

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Job Crafting -> Employee Performance	0.313	3.730	<b>0.000</b>
Job Crafting -> Job Satisfaction	0.292	2.213	<b>0.027</b>
Job Satisfaction -> Employee Performance	0.373	2.801	<b>0.005</b>
Visioner Leadership -> Employee Performance	0.323	2.852	<b>0.005</b>
Visioner Leadership -> Job Satisfaction	0.617	5.109	<b>0.000</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2022

Berdasarkan Tabel 4.14, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh *job crafting* terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,313. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap kinerja
2. Pengaruh *job crafting* terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,292. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,027 < 0,05$ , berarti *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,373. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,005 < 0,05$ , berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
4. Pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,323. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,005 < 0,05$ , berarti kepemimpinan visioner berpengaruh signifikan terhadap kinerja
5. Pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,617. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values)

sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti kepemimpinan visioner berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

#### 4.2.3.2 Pengujian Secara Tidak Langsung

Adapun pengaruh tidak langsung diantara variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini dapat dikemukakan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.15** *Specific Indirect Effects*

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Job Crafting -> Job Satisfaction -> Employee Performance	0.109	1.668	<b>0.096</b>
Visioner Leadership -> Job Satisfaction -> Employee Performance	0.230	2.324	<b>0.021</b>

Sumber : PLS 3.00

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh *job crating* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,109. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,096 > 0,05$ , berarti kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh *job crating* terhadap kinerja
2. Pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kinerja melalui kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,230. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,021 < 0,05$ , berarti kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kinerja

#### 4.2.4 Pembahasan

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah mengenai hasil temuan penelitian ini terhadap kesesuaian teori, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah

dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada tujuh bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

### **1. Pengaruh *Job Crafting* Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil uji hipotesis menyatakan *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Apabila adanya *job crafting* yang dilakukan karyawan pada perusahaan maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT Telkom Witel Medan

Job crafting sebagai sarana untuk mengambil alih kendali atas pekerjaan. Bila karyawan memiliki keinginan untuk mengubah karakteristik pekerjaan tertentu, kami berharap mereka cenderung mengubahnya karena mereka percaya hal itu akan membuat pengalaman mereka menjadi lebih baik dan mereka merasa memiliki kendali atas pekerjaan mereka. Job crafting secara proaktif mengubah karakteristik pekerjaan, telah dikemukakan bahwa ini dapat menyebabkan karyawan merasa lebih baik dalam pekerjaan mereka. Yaitu, ketika karyawan berhasil menciptakan lingkungan kerja yang ditandai oleh sumber daya pekerjaan dan tuntutan pekerjaan yang menantang, work engagement dan kinerja mereka dapat meningkat (Hasan, 2019)

Job Crafting sebagai perubahan fisik dan kognitif yang dilakukan individu dalam tugas atau batas-batas relasional pekerjaan mereka. Karyawan secara independen memodifikasi aspek pekerjaan mereka untuk meningkatkan kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dan kebutuhan, kemampuan, dan preferensi mereka sendiri. Untuk meningkatkan Kinerja Karyawan tentunya karyawan harus diberikan kebebasan untuk melakukan redesigning pekerjaannya sesuai dengan passion dan



keinginan mereka. Yang dimaksud dengan redesigning ini merupakan merubah batas-batas pekerjaan sesuai dengan kebutuhan dan diluar kebijakan perusahaan. Karena apabila karyawan mampu menerapkan Job Crafting dengan baik, maka output nya akan berdampak positif pada Kinerja Karyawan (Setyawati & Nugrohoseno, 2019)

Job crafting didefinisikan sebagai karyawan yang membuat perubahan dalam kognisi, hubungan, dan tugas kerja. Kognisi mengacu pada bagaimana pandangan individu pekerjaan, sedangkan perubahan dalam hubungan dan tugas mengacu pada terhadap perubahan bentuk, ruang lingkup atau kuantitas. Karyawan secara aktif meningkatkan konten pekerjaan mereka sesuai dengan kebutuhan, keterampilan, dan preferensi pekerjaan mereka (Zhang & Liu, 2020)

Penelitian ini sejalan dengan peneliitan (Zhang & Liu, 2020) (Setyawati & Nugrohoseno, 2019) (Hasan, 2019) menyatakan *job crafting* berpengaruh terhadap kinerja pegawai

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Visioner Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil uji hipotesis menyatakan, berarti kepemimpinan visioner berpengaruh signifikan terhadap kinerja, Apabila terjadinya kepemimpinan visioner yang dilakukan terhadap karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT Telkom Witel Medan

Seorang pemimpin harus mampu membawa organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan (visi) sesuai dengan misi yang telah ditetapkan. Untuk itu dibutuhkan pemimpin yang mempunyai pengetahuan yang mumpuni, imajinasi, memiliki visi ke depan dan dapat menggerakkan seluruh sumber daya serta potensi perusahaan agar dapat bergerak menuju tujuan dan cita-cita yang telah disepakati

bersama serta dapat dipertanggungjawabkan. Visi harus disegerakan agar tetap sesuai dan sepadan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Pemimpin visioner dengan wibawanya dapat menciptakan suatu keadaan atau iklim kerja yang menyebabkan orang-orang yang tidak bekerja secara etikal akan menyadari hal itu sendiri, menjadi malu hati, dan karena itu akan berusaha memperbaiki kerjanya. Adalah tugas dan tanggung jawab pimpinan untuk menghasilkan, mengelola, mengembangkan, mengaplikasikan dan menyegerakan visi agar selalu mempunyai kemampuan dalam memberikan respon yang cepat pada berbagai macam permasalahan serta tuntutan yang dihadapi oleh organisasi (Thamrin, 2020).

Tujuan organisasi, tujuan kelompok, bahkan tujuan individu dapat tercapai apabila mendapatkan motivasi dari seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinannya. Pengikut yang telah termotivasi akan mencari cara untuk mencapai tujuan untuk mendapatkan kepuasan. Setelah mendapatkan kepuasan maka pengikut tersebut akan berusaha untuk mencapai tujuan tersebut kembali atau agar kebutuhannya dapat terpenuhi. Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mewujudkan visi yang realistis, dapat dipercaya dan menarik tentang kondisi organisasi di masa yang akan datang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibandingkan saat ini (Fransiska, Harapan, & Tahrin, 2020)

Adapun gaya kepemimpinan visioner yang diterapkan akan menerapkan kinerja jika pimpinan mampu menenangkan suasana kerja, memberi dukungan dalam bekerja, melakukan sikap tenang dalam situasi kritis, bisa melakukan pengambilan keputusan dengan tepat, melakukan partisipasi atau dorongan untuk

mencapai tujuan dan pimpinan melakukan memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat (Elmi, Rusmiwari, & W, 2017).

Penelitian ini sejalan dengan penelitain yang dilakukan (Elmi et al., 2017) (Thamrin, 2020) (Fransiska et al., 2020) menyatakan kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap kinerja pegawai

### **3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Apabila terjadinya kerpuasan kerja pada perusahaan maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT Telkom Witel Medan

Kepuasan kerja pegawai dapat dilihat tidak hanya saat melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan kerja, atasan, mengikuti peraturan, dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja merupakan keadaan mosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaan. (Rosmaini & Tanjung, 2019)

Kaitan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana karyawan yang terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja

dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting (Sutrisno, Haryono, & Warso, 2018)

Kepuasan kerja bagi seorang karyawan merupakan faktor yang amat penting karena kepuasan yang diperolehnya akan turut menentukan sikap positif terhadap pekerjaan. Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap perilaku, seperti misalnya tingkat kedisiplinan semangat kerja yang cenderung meningkat. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan outcomes seperti kinerja, sehingga apabila kepuasan semakin tinggi maka akan menimbulkan semangat dalam bekerja. Dengan demikian seorang akan lebih mudah mencapai tingginya kinerja (Purnamasari & Alimuddin, 2019)

Penelitian ini sejalan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jufrizen, 2017) (Syahputra & Jufrizen, 2019) (Adhan, Jufrizen, Prayogi, & Siswadi, 2020) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

#### **4. Pengaruh *Job Crafting* Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis menyatakan *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Apabila adanya *job crafting* yang dilakukan karyawan pada perusahaan maka akan meningkatkan kepuasan kerja pada PT Telkom Witel Medan

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang berpengaruh pada *job crafting*. *Job crafting* pada umumnya memberikan dampak positif pada personal dan organisasi, yang berkaitan erat dengan kepuasan kerja bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan dari seorang karyawan yang menunjukkan senang ataupun tidak senang dalam menjalankan dan memandang pekerjaan mereka. Seorang karyawan dikatakan puas dengan pekerjaannya, ketika mereka merasa senang

terhadap pekerjaan yang diberikan. Kepuasan kerja pada karyawan dipengaruhi factor yakni tantangan pekerjaan, dimana karyawan cenderung suka dengan pekerjaan yang memberikan peluang dan tantangan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan dalam melakukan pekerjaannya. Imbalan yang sepadan dengan keinginan karyawan dalam menerima upah dan kebijakan promosi yang sesuai dengan beban pekerjaan yang diberikan perusahaan. Kondisi kerja yang mendukung serta lingkungan kerja yang baik (Rahardini & Frianto, 2020)

Perilaku proaktif terhadap pekerjaan dapat membantu mengoptimalkan keterikatan kerja. Karyawan dapat mencari lebih banyak tantangan dalam pekerjaan mereka, misalnya dengan mengambil alih tugas rekan kerja, karena alasan ini beban kerja mereka akan lebih tinggi. Sementara itu, karyawan yang memiliki keahlian interpersonal diri baik tentu saja akan mempunyai komitmen yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya, sehingga dapat menumbuhkan perasaan puas ketika dihadapkan pada suatu pekerjaan (Monita & Mahdani, 2020)

Job crafting telah terbukti memberi karyawan rasa pekerjaan bermaknaan dan pemenuhan; maka karyawan diharapkan untuk menjalankan kepuasan dengan pekerjaan mereka. Studi telah menunjukkan Job crafting erat kaitannya dengan kepuasan. Selain itu, individu Job crafting proaktif puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja telah ditemukan berhubungan dengan harapan karyawan dari pekerjaan dan dukungan sosial, psikologis, dan fisiologis majikan kepada karyawan. Kepuasan kerja telah terbukti menjadi konstruksi utama dalam kesejahteraan emosional dan psikologis karyawan. Karena kepuasan kerja adalah sejauh mana orang menyukai (kepuasan) atau tidak menyukai (ketidakpuasan) pekerjaan mereka, karyawan yang mengerjakan pekerjaan mereka memiliki

kecenderungan untuk memperoleh kepuasan dari pekerjaan mereka (Ogbuanya & Chukwuedo, 2017).

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ogbuanya & Chukwuedo (2017) Monita & Mahdani (2020) Rahardini & Frianto (2020) menyatakan job crafting berpengaruh terhadap kepuasan kerja

## **5. Pengaruh Kepemimpinan Visioner Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis menyatakan kepemimpinan visioner berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Apabila terjadinya kepemimpinan yang visioner pada perusahaan maka akan meningkatkan kepuasan kerja pada PT Telkom Witel Medan

Peran pemimpin visioner membentuk dan memberdayakan pegawai, menghidupkan visi (tujuan) dan membangun kepercayaan pegawai, memotivasi pegawai. Hal tersebut melalui proses yang berjalan terus-menerus dan pengalaman kerja mempengaruhi kepuasan kerja. Pola kepemimpinan yang ditunjukkan di dalam kerja maupun usaha dilakukan sudah berdasarkan visi yang jelas. Kemampuan pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan stakeholder yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil sudah berdasarkan rambu-rambu untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan (Setia & Pangestu, 2020).

Para pemimpin yang efektif selalu mempunyai rencana, dan berorientasi pada hasil. Mereka mengadopsi visi-visioner baru yang menantang, dan bisa dijangkau, mengkomunikasikan visi-visioner tersebut, dan mempengaruhi orang lain sehingga

mendapat dukungan dan bersemangat memanfaatkan sumber daya dan energi yang dimiliki untuk mewujudkan visinya. Dengan cara inilah para pemimpin yang efektif membangun lembaga-lembaga besar yang dapat memberikan kepuasan bagi karyawan yang dimilikinya (Muttaqijn, 2015)

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muttaqijn (2015) Setia & Pangestu (2020) Sukriadi (2018) menyatakan kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap kepuasan kerja

## **6. Pengaruh Job Crafting Terhadap Kinerja Dimediasi Kepuasan Kerja**

Pengaruh *job crating* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,109. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,096 > 0,05$ , berarti kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh *job crating* terhadap kinerja

Job crafting sebagai sarana untuk mengambil alih kendali atas pekerjaan. Bila karyawan memiliki keinginan untuk mengubah karakteristik pekerjaan tertentu, kami berharap mereka cenderung mengubahnya karena mereka percaya hal itu akan membuat pengalaman mereka menjadi lebih baik dan mereka merasa memiliki kendali atas pekerjaan mereka. Job crafting secara proaktif mengubah karakteristik pekerjaan, telah dikemukakan bahwa ini dapat menyebabkan karyawan merasa lebih baik dalam pekerjaan mereka. Yaitu, ketika karyawan berhasil menciptakan lingkungan kerja yang ditandai oleh sumber daya pekerjaan dan tuntutan pekerjaan yang menantang, work engagement dan kineja mereka dapat meningkat (Hasan, 2019)s

Job Crafting sebagai perubahan fisik dan kognitif yang dilakukan individu dalam tugas atau batas-batas relasional pekerjaan mereka. Karyawan secara

independen memodifikasi aspek pekerjaan mereka untuk meningkatkan kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dan kebutuhan, kemampuan, dan preferensi mereka sendiri. Untuk meningkatkan Kinerja Karyawan tentunya karyawan harus diberikan kebebasan untuk melakukan redesigning pekerjaannya sesuai dengan passion dan keinginan mereka. Yang dimaksud dengan redesigning ini merupakan merubah batas-batas pekerjaan sesuai dengan kebutuhan dan diluar kebijakan perusahaan. Karena apabila karyawan mampu menerapkan Job Crafting dengan baik, maka output nya akan berdampak positif pada Kinerja Karyawan (Setyawati & Nugrohoseno, 2019)

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang berpengaruh pada job crafting. Job crafting pada umumnya memberikan dampak positif pada personal dan organisasi, yang berkaitan erat dengan kepuasan kerja bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan dari seorang karyawan yang menunjukkan senang ataupun tidak senang dalam menjalankan dan memandang pekerjaan mereka. Seorang karyawan dikatakan puas dengan pekerjaannya, ketika mereka merasa senang terhadap pekerjaan yang diberikan. Kepuasan kerja pada karyawan dipengaruhi factor yakni tantangan pekerjaan, dimana karyawan cenderung suka dengan pekerjaan yang memberikan peluang dan tantangan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan dalam melakukan pekerjaannya. Imbalan yang sepadan dengan keinginan karyawan dalam menerima upah dan kebijakan promosi yang sesuai dengan beban pekerjaan yang diberikan perusahaan. Kondisi kerja yang mendukung serta lingkungan kerja yang baik (Rahardini & Frianto, 2020)

Perilaku proaktif terhadap pekerjaan dapat membantu mengoptimalkan keterikatan kerja. Karyawan dapat mencari lebih banyak tantangan dalam pekerjaan



mereka, misalnya dengan mengambil alih tugas rekan kerja, karena alasan ini beban kerja mereka akan lebih tinggi. Sementara itu, karyawan yang memiliki keahlian interpersonal diri baik tentu saja akan mempunyai komitmen yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya, sehingga dapat menumbuhkan perasaan puas ketika dihadapkan pada suatu pekerjaan (Monita & Mahdani, 2020)

## **7. Pengaruh Kepemimpinan Visioner Terhadap Kinerja Dimediasi Kepuasan Kerja**

Pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kinerja melalui kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,230. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0,021 < 0,05$ , berarti kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kinerja

Seorang pemimpin harus mampu membawa organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan (*visi*) sesuai dengan misi yang telah ditetapkan. Untuk itu dibutuhkan pemimpin yang mempunyai pengetahuan yang mumpuni, imajinasi, memiliki visi ke depan dan dapat menggerakkan seluruh sumber daya serta potensi perusahaan agar dapat bergerak menuju tujuan dan cita-cita yang telah disepakati bersama serta dapat dipertanggungjawabkan. Visi harus disegerakan agar tetap sesuai dan sepadan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Pemimpin visioner dengan wibawanya dapat menciptakan suatu keadaan atau iklim kerja yang menyebabkan orang-orang yang tidak bekerja secara etikal akan menyadari hal itu sendiri, menjadi malu hati, dan karena itu akan berusaha memperbaiki kerjanya. Adalah tugas dan tanggung jawab pimpinan untuk menghasilkan, mengelola, mengembangkan, mengaplikasikan dan menyegerakan visi agar selalu mempunyai kemampuan dalam memberikan respon yang cepat pada

berbagai macam permasalahan serta tuntutan yang dihadapi oleh organisasi (Thamrin, 2020).

Tujuan organisasi, tujuan kelompok, bahkan tujuan individu dapat tercapai apabila mendapatkan motivasi dari seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinannya. Pengikut yang telah termotivasi akan mencari cara untuk mencapai tujuan untuk mendapatkan kepuasan. Setelah mendapatkan kepuasan maka pengikut tersebut akan berusaha untuk mencapai tujuan tersebut kembali atau agar kebutuhannya dapat terpenuhi. Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mewujudkan visi yang realistis, dapat dipercaya dan menarik tentang kondisi organisasi di masa yang akan datang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibandingkan saat ini (Fransiska et al., 2020)

Para pemimpin yang efektif selalu mempunyai rencana, dan berorientasi pada hasil. Mereka mengadopsi visi-visi baru yang menantang, dan bisa dijangkau, mengkomunikasikan visi-visi tersebut, dan mempengaruhi orang lain sehingga mendapat dukungan dan bersemangat memanfaatkan sumber daya dan energi yang dimiliki untuk mewujudkan visinya. Dengan cara inilah para pemimpin yang efektif membangun lembaga-lembaga besar yang dapat memberikan kepuasan bagi karyawan yang dimilikinya (Muttaqijn, 2015)

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. *Job Crafting* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Witel Medan
2. Kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Witel Medan
3. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Witel Medan
4. *Job Crafting* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Telkom Witel Medan
5. Kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Telkom Witel Medan
6. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh *Job Crafting* terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Witel Medan
7. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan visioner terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Witel Medan

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain:

1. Hendaknya pada masa yang akan datang pemimpin PT. Telkom Witel Medan agar memperhatikan kepuasan kerja para pegawai dengan memberikan *reward* atas pencapaian kinerjanya, memperhatikan kesejahteraan para pegawai,

memberikan pelatihan, memberikan penghargaan bagi yang memiliki kinerja bagus, memberikan kesempatan pendidikan lebih lanjut, promosi jabatan dan memberikan peluang untuk pengembangan karir.

2. Untuk peneliti selanjutnya sebaiknya menambah jumlah variabel independen yang masih berbasis pada sumberdaya manusia selain yang digunakan dalam penelitian ini dengan tetap berlandaskan pada penelitian selanjutnya

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja karyawan hanya menggunakan *job crafting*, kepemimpinan visioner dan kepuasan kerja sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan
2. Adanya keterbatasan peneliti dalam penyebaran angket dimana hanya 65 angket yang dapat Kembali kepada peneliti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran mediasi komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen tetap universitas swasta di kota Medan. *Jurnal Samudera Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Alfani, M., & Hadini, M. (2018). Pengaruh Person Job Fit dan Person Organization Fit Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(2), 73–85.
- Arianto, N., Suryani, L., & Sulaeman, A. (2020). Kepemimpinan dan Komunikasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Sebagai Variabel Intervening. *Kreatif: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 8(1), 124–137.
- Berg, J., Dutton, J., & Wrzesniewski, A. (2013). *Purpose and Meaning in the Workplace*. American: American Psychological Association.
- Côté, K., Lauzier, M., & Stinglhamber, F. (2021). The Relationship Between Presenteeism and Job Satisfaction: A Mediated Moderation Model Using Work engagement and Perceived Organizational Support. *European Management Journal*, 32(2), 270–278.
- Davis, Keith, J. W., & Newstrom. (2017). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Elmi, E., Rusmiwari, S., & W, R. M. C. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Visioner Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Memberikan Pelayanan Administrasi. *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 6(2), 18–23.
- Fachrezei, H., & Khair, H. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107–119.
- Fransiska, W., Harapan, E., & Tahrin, T. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dan Disiplin Guru terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Journal of Education Research*, 1(3), 308–316.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual Leadership And Army Transformation: Theory, Measurement, And Establishing A Baseline. *Leadership Quartely*, 16(5), 835–862.
- Fuad, F. Q. A., & Priyono, A. (2021). Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Menuju Madrasah Unggulan Studi Kasus di MTSN 3 Kediri. *JoEMS: Journal of Education and Management Studies*, 4(1), 9–16.

- Gani, A. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Celebes Equilibrium Journal*, 1(2), 12–22.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gupta, A., Bhalla, A., & Kumar, A. (2021). Job satisfaction: A Determinant of Retention of New Employees in Hotels. *SPAST Abstracts*, 1(1), 1–16.
- Hair, J., Hult, G., Ringel, C., & Sartsedt, M. (2014). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. America: Sage Publication Inc.
- Halim, J., & Andreani, F. (2017). Analisis Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Brodway Barbershop PT Bersama Lima Putera. *AGORA*, 5(1), 1–8.
- Hartono, T., & Siagian, M. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan di PT BPR Sejahtera Batam. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi (JMBI UNSRAT)*, 7(1), 220–237.
- Hasan, A. (2019). Pengaruh Job Crafting Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Work Engagement di PT. Terminal Teluk Lamong Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 1–17.
- Indrayani, N. K. D., Landra, N., & Suardika, I. N. (2018). Determinant of Job Satisfaction on Employee Performance. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, 6(2), 39–46.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(01), 34–53.
- Jufrizen, J. (2016). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 17(1), 1–18.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodelogi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. Medan: UMSU PRESS.
- Karollah, B., Monita, Y., Vilzati, V., Muhammad, M., & Ibrahim, M. (2020). The Practice of Job Crafting and its Impact on Job Outcomes: An Empirical Study. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(5), 192–199.
- Kartikaningdyah, E., & Utami, N. K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan

Transformasional, Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Journal of Business Administration*, 1(2), 110–123.

Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., & Sohail, F. (2021). How Servant Leadership Triggers Innovative Work Behavior: Exploring the Sequential Mediating Role of Psychological Empowerment and Job Crafting. *European Journal of Innovation Management*, 1–17.

Komariah, A., & Triatna, C. (2010). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Akasara.

Lazazzara, A., Tims, M., & Gennaro, D. de. (2020). The Process of Reinventing a job: A Meta-synthesis of Qualitative Job Crafting Research. *Journal of Vocational Behavior*, 1–43.

Luo, Y. J., Li, Y. P., Choi, J. N., & Du, J. (2020). Visionary Leadership Effectiveness: Moderating Roles of Power Distance and Middle-way Thinking. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 48(12), 1–12.

Marbun, H. S., & Jufrizen, J. (2022). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jesya: Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(1), 262–278.

Miharja, R., & Neneng, H. (2021). The Importance of the Visionary Leadership and Talent Management to Improve the Employee Performance. *Holistica Journal of Business and Public Administration*, 12(2), 93–101.

Monita, Y., & Mahdani, M. (2020). Pengaruh Job Crafting Terhadap Keterikatan Kerja dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Perta Arun Gas Lhokseumawe. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(3), 517–529.

Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.

Muttaqijn, M. I. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Komunikasi Organisasi dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja. *Dinamkia UMT*, 1(1), 27–38.

Muttaqin, M. I. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Komunikasi Organisasi dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Dinamika*, 1(1), 27–38.

Neneng, H. (2020). The Influence Of Visionary Leadership, Talent Management,

- Employee Engagement, And Employee Motivation To Job Satisfaction And Its Implications For Employee Performance All Divisions Of Bank Bjb Head Office. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(3), 528–533.
- Novitasari, P., & Satriyo, B. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 5(9), 1–20.
- Ogbuanya, T. C., & Chukwuedo, S. O. (2017). Job Crafting-Satisfaction Relationship in Electrical/Electronic Technology Education Programme: Do Work Engagement and Commitment Matter? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 1–9.
- Oktaviana, I. A., & Wahyono, B. (2020). Determinan Kinerja Tenaga Kesehatan di Puskesmas. *Higeia*, 4(4), 835–845.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Jobcrafting in Changing Organizations: Antecedents and Implications for Exhaustion and Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470–480.
- Polatci, S., & Sobaci, F. (2018). The Effect of Job Crating on Job Satisfaction: A Research on Teachers. *Journal of Global Strategic Management*, 12(1), 49–56.
- Purnamasari, D., & Alimuddin, M. I. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa. *Movere Journal*, 1(2), 201–210.
- Qi, J., Zhang, K., Fu, X., Zhao, X., & Wang, L. (2019). The Effects of Leader Member Exchange, Internal Social Capital, and Thriving on Job Crafting. *Social Behavior and Personality*, 47(6), 1–10.
- Rahardini, R., & Frianto, A. (2020). Hubungan Job Crafting Terhadap Keterikatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja. *BIMA: Journal of Business and Innovation Management*, 3(1), 73–85.
- Rambe, M. F., Nasution, M. I., & Azhar, M. E. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Self Efficacy Terhadap Kelelahan Emosional Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 2(3), 131–142.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (6th ed.). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rogova, A., & Bander, Z. (2018). Intra-organizational trust as a determinant of job



satisfaction in the public sector. A case study of the Swedish Public Employment Service. *Science International*, 1(1), 1–18.

- Rosmaini, & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Manggeio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Septiadi, S. A., Sintaasih, D. K., & Wibawa, I. M. A. (2017). Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(8), 3103–3132.
- Setia, B. I., & Pangestu, E. S. (2020). Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 13(2), 61–69.
- Setyawan, A. (2018). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perusahaan Fabrikasi Lepas Pantai Di Batam Dan. *Journal of Accounting & Management Innovation, Volume 2*(Nomor 1), 67–89.
- Setyawati, S. M., & Nugrohoseno, D. (2019). Praktik SDM, Job Crafting dan Work Enganement Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(3), 619–628.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising Employee Mental Health: The Relationship between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 15, 957–977.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sukriadi, E. H. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *The Journal: Tourism and Hospitality Essentials Journal*, 8(2), 139–146.
- Supriadi, D., Satria, A., & Priyati, R. (2021). Employee Engagement: Determinan dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Ditjen Perbendaharaan di Masa Pandemi Covid-19. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 6(4), 329–344.
- Susanto, Y. (2017). *Peran Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Koperasi*. Yogyakarta: Deepublish.

- Sutrisno, S., Haryono, A. T., & Warso, M. M. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening. *Journal of Management*, 4(4), 1–5.
- Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). Pengaruh Dilkat, Promosi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Manggeio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 104–116.
- Taheri, R. H., Miah, M. S., & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *EJBMR: European Journal of Business and Management Research*, 5(6), 1–5.
- Tanjung, H. (2019). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum*, 4(2), 36–49.
- Thamrin, J. R. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Pemkot Cimahi. *Jesya: Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 3(1), 124–137.
- Thayib, C. B., Sulasmi, S., & Eliyana, A. (2013). Pengaruh spiritual leadership, stres kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan dan prestasi kerja social worker organisasi sosial di surabaya. *Jurnal Bimbingan Dan Konseling Islam*, 3(1), 1–16.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Job crafting and Job Performance: A Longitudinal Study. *European Journal of Work and Organizational*, 24(6), 914–928.
- Toyama, H., Katja, U., & Salmela-Aro, K. (2021). Job Crafting and Well-being Among School Principals: The Role of Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration. *European Management Journal*, 1(1), 1–17.
- Turipno, R. E. (2017). Hubungan Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dan Kompetensi Guru Terhadap Kemampuan Mengembangkan Pendidikan Karakter pada Madrasah Aliyah di Kota Bitung. *Journal of Islamic Education Policy*, 2(2), 152–179.
- Wahyudi, P. (2021). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Yang Dimediasi Kompensasi di SMK Kabupaten Magelang. *eprints.ums.ac.id*, 3(Surakarta/ums.ac.id), 1.
- Widiyanti, W., & Fitriani, D. (2017). Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Depok. *Cakrawala*, XVII(2), 132–138.
- Wingerden, J. V., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017). The Impact of Personal

Resources and Job Crafting Intervention on Work Engagement and Performance. *Human Resource Management*, 56(1), 1–18.

- Wingerden, J. V., & Poell, R. F. (2017). Employees Perceived Opportunities to Craft and in-role Performance: The Mediating Role of Job Crafting and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 8, 1–9.
- Zami, A., Widyayani, F. A., & Kasbuntoro, K. (2019). Determinant of Job Satisfaction and Organization Citizenship Behavior in Dki Jakarta Hospital Government. *International Review of Management and Marketing*, 9(2), 35–39.
- Zhang, C., & Liu, L. (2020). The Effect of Job Crafting to Job Performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 1–10.
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2018). Reorienting Job Crafting Research: A Hierarchical Structure of Job Crafting Concepts and Integrative Review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146.
- Zhang, T., & Li, B. (2020). Job Crafting and Turnover Intention: The Mediating Role Work Engagement and Job Satisfaction. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 48(2), 1–9.