

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi dan persaingan bisnis yang semakin meningkat dari zaman ke zaman mengharuskan organisasi beradaptasi secara cepat dan menunjukkan performa terbaiknya. Hal ini dilakukan agar organisasi bisa bertahan pada kompetisi bisnis yang semakin sengit atau bahkan dengan tujuan yang lebih tinggi yaitu agar bisa memenangkan kompetisi yang ada. Berdasarkan data yang dilaporkan oleh *Institute for Management Development* (IMD) di tahun 2022, peringkat *global competitiveness* / daya saing Indonesia jatuh menjadi peringkat 44 dari 63 negara lain yang ikut serta pada *world competitiveness yearbook*. Peringkat ini menjadi yang terendah dari 5 tahun terakhir bagi Indonesia bahkan saat ini Indonesia kalah peringkat dengan negara tetangga seperti Malaysia (Peringkat 32) dan Singapura (Peringkat 3) (Ulya & Sukmana, 2022).

Peringkat ini diberikan berdasarkan penilaian performa keseluruhan dari aspek *economic performance* (turun menjadi peringkat 35), *Government efficiency* (turun menjadi peringkat 35), *business efficiency* (turun menjadi peringkat 31), dan *infrastructure* (naik menjadi peringkat 52) (Ulya & Sukmana, 2022). Data-data tersebut secara umum menunjukkan bahwa daya saing global setelah pandemi semakin meningkat dan Indonesia mengalami kesulitan untuk mengikutinya. Hal ini menjadi tugas bersama seluruh sektor bisnis dan lapisan masyarakat untuk terus berkembang dan menjadikan negara Indonesia menjadi lebih baik.

Dengan kondisi seperti ini, organisasi juga akan terus mengupayakan dan menekan para anggotanya untuk terus menunjukkan performa maksimalnya di organisasi agar bisa bersaing secara global. Dampak yang terjadi, tuntutan organisasi terhadap para pekerja juga akan meningkat sehingga tuntutan pekerjaan yang dirasakan pekerja juga semakin tinggi. Dengan begitu, individu juga akan merespon terhadap perubahan lingkungan terutama lingkungan kerjanya dengan berbagai perilaku untuk menyesuaikan tuntutan pekerjaan yang terjadi. Salah satu perilaku yang dilakukan individu adalah perilaku proaktif dalam meningkatkan sumber daya dari yang dibutuhkan pekerjaan (*job resources*) yang ada dan juga perilaku untuk mengurangi tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang terjadi atau secara teori bisa disebut sebagai perilaku *job crafting* (Tims, dkk., 2013).

Selain itu, dampak pandemi Covid-19 juga secara global menyebabkan adanya beberapa perubahan-perubahan kebiasaan baru yang merubah total perilaku pelanggan dan juga perilaku karyawan yang dimiliki. Seperti yang terjadi pada penelitian yang dilakukan oleh Vo-Thanh (2022) yang meneliti tentang meningkatnya kasus *customer misbehavior* pada pelanggan hotel yang terjadi selama masa pandemi menyebabkan *counterproductive behavior* pada karyawan hotel bintang 4 dan bintang 5 terutama pada bagian *frontline hotel*. Pada penelitian ini menunjukkan meningkatnya *customer misbehavior* menjadi penyebab tuntutan pekerjaan yang dialami mereka menjadi sangat tinggi sehingga menyebabkan terganggunya kesehatan mental dan munculnya *counterproductive behavior*. Jika dijelaskan berdasarkan teori *job demands-resources* dan *job crafting* Tims, Bakker dan Derks (2013) hal ini dapat terjadi dikarenakan para karyawan tidak bisa

mengimbangi tuntutan pekerjaan yang meningkat dengan *resources* yang dimiliki. *Resources* yang dimiliki dapat ditingkatkan jika para karyawan dapat terlibat dalam perilaku *job crafting*. Sedangkan, jika dilihat dari hasil penelitian tersebut, para karyawan cenderung kesulitan untuk bisa terlibat dalam perilaku *job crafting* dan menyebabkan mereka mengalami dampak negatif dari tingginya tuntutan pekerjaan yang mereka hadapi.

Kemudian, pada penelitian yang dilakukan Troung dan D.Truong (2022) yang menunjukkan hasil adanya perubahan perilaku belanja kebutuhan sehari-hari pada pelanggan US yang lebih memilih *online purchases* (46,18%) dan *curbside pickup purchases* (42,90%) daripada *in-store purchases* (39,20%). Hal ini menunjukkan adanya perubahan perilaku belanja dari pelanggan secara *online* sehingga dapat memengaruhi penjualan secara *offline* yang dimana berdampak pada karyawan tenaga penjual yang akan cenderung lebih sulit mendapatkan pelanggan *offline*. Jika para tenaga penjual yang selama ini berjualan hanya dengan mengandalkan strategi *offline* saja maka akan lebih sulit bagi mereka untuk mengejar target penjualan yang telah ditetapkan. Sedangkan, berjualan secara *online* juga akan menjadi suatu tantangan baru yang dapat menjadi tuntutan pekerjaan yang harus ditangani. Jika mereka dapat terlibat dengan perilaku *job crafting* maka mereka akan secara aktif mengikuti perkembangan dan belajar pengetahuan-pengetahuan baru mengenai penjualan *online* sehingga mendapatkan *resources* baru dan terhindar untuk mengalami tuntutan pekerjaan yang tinggi.

Lalu, pada penelitian Lu, dkk., (2021) juga menyebutkan beberapa dampak yang muncul akibat pandemi Covid-19 pada *Small Medium Enterprises* (SMEs) di

China seperti masalah *poor logistic, supply chain management, accelerate online services*, hingga *cash flow pressure* menjadi masalah umum yang terjadi di berbagai sektor industri. Terutama berkaitan dengan penelitian ini adalah pada salah satu dampak yang juga dirasakan terkait *online services* dari produk yang dijual. Hal ini akan memengaruhi bagaimana dari sisi tenaga penjual untuk menghadapi lonjakan permintaan pembelian secara *online*. Mereka harus siap dengan berbagai konsekuensi yang terjadi seperti tuntutan untuk dilayani secara cepat, tuntutan pekerjaan setelah terjadinya penjualan seperti proses administrasi pengiriman juga harus cepat, hingga penanganan komplain pelanggan yang juga diharapkan bisa terselesaikan dengan cepat. Seperti pada penelitian Arilaha, dkk., (2021) yang dilakukan di Indonesia yang menyatakan salah satu aspek *e-service quality* yaitu *responsiveness* dapat memengaruhi *positive customer perception*. Oleh karena itu, kecepatan dalam memberikan pelayanan secara *online* merupakan suatu hal yang sangat penting dalam memuaskan pelanggan. Disisi lain, terutama pada tenaga penjual yang terbiasa dengan pelayanan secara *offline* akan mendapatkan tantangan tersendiri untuk beradaptasi dengan kondisi seperti ini. Jika individu mampu melakukan perilaku *job crafting* untuk mencari *resources* yang cukup dalam melakukan pekerjaan tersebut maka tuntutan pekerjaan ini tidak akan menjadi suatu masalah yang berarti.

Dari berbagai dampak pandemi yang terjadi terhadap kinerja organisasi dan perubahan lingkungan kerja yang tercipta dari adaptasi organisasi menghadapi pandemi, hal ini akan memengaruhi bagaimana anggota organisasi merespon situasi ini saat bekerja. Berdasarkan penjelasan Bakker, dkk., (2016) individu akan secara

aktif merespon apa yang terjadi di lingkungannya dengan tujuan untuk mengkondisikan terjadinya suatu keselarasan antara lingkungan dengan preferensi dan kemampuan yang dimiliki individu. Lalu, individu juga akan terdorong untuk melakukan suatu tindakan proaktif terhadap pekerjaannya dalam penyelarasan tersebut. Perilaku ini disebut juga sebagai perilaku *job crafting*. Perilaku ini dilakukan individu dikarenakan individu juga menginginkan terjadinya keselarasan antara tuntutan lingkungan dan preferensi/kemampuan yang dimiliki karena dapat memberikan dampak positif terhadap *well-being* individu (Tims, dkk., 2013).

Sedangkan, berdasarkan data *trends-report* APA tahun 2022, stres kerja menjadi suatu masalah yang meningkat juga semenjak pandemi COVID-19 terjadi. Menurut data survei yang dilakukan APA terkait *work and well-being*, 79% pekerja di Amerika mengalami stres kerja selama sebulan terakhir. Bahkan, sejak 2019 telah tercatat oleh *trends-report* APA yaitu 3 dari 5 pekerja yang ada mengalami dampak negatif dari stres kerja yang dialami. Dampak-dampak negatif tersebut meliputi berkurangnya minat, motivasi dan energi sebesar 26%, kurangnya usaha untuk melakukan pekerjaan sebesar 19%, mengalami kelelahan secara kognitif sebesar 32%, kelelahan emosi sebesar 44% dan kelelahan secara fisik sebesar 38% (Abramson, 2022). Sedangkan, di Indonesia juga mengalami hal yang serupa dikarenakan permasalahan ini berkaitan juga dengan masalah ekonomi global yang terjadi akibat pandemi Covid-19. Oleh karena itu, situasi yang terjadi mengenai hal ini di Indonesia juga mengalami hal yang relatif sama.

Fakta di atas menunjukkan bahwa pekerja tidak sepenuhnya dapat melakukan *job crafting* dalam pekerjaannya sehari-hari sehingga stres kerja yang dialami tidak

terkelola dengan baik. Padahal salah satu intervensi yang dapat dilakukan dalam menghadapi peningkatan stres kerja yang terjadi adalah dengan meningkatkan perilaku *job crafting* pada karyawan. Hal ini dikarenakan *job crafting* merupakan perilaku proaktif yang dilakukan individu dalam menginisiasi suatu perubahan pada tuntutan kerja dan sumber daya dengan tujuan untuk menyeimbangkan kedua aspek tersebut sehingga dapat meningkatkan kinerja (Tims & Bakker, 2010). Perilaku proaktif yang dimaksud meliputi tindakan yang diambil individu untuk merubah kondisi tuntutan kerja yang dialami serta tindakan untuk mencari sumber daya tambahan yang bisa membantu individu dalam menghadapi tuntutan pekerja yang semakin meningkat. *Job crafting* yang dilakukan karyawan dapat berupa *increasing structural job resource*, *increasing social job resource*, *increasing challenging job demands* dan *decreasing hindering job demands* (Tims, Bakker, & Derks, 2012).

Pada beberapa penelitian terdahulu *job crafting* terbukti memiliki peran yang cukup signifikan dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Pada penelitian *literature review* yang dilakukan Lee dan Lee (2018) menyebutkan bahwa *job crafting* telah terbukti pada beberapa penelitian memiliki hubungan yang positif dengan *in-role performance* dan *extra-role performance*. Pada *In-role performance*, *job crafting* berperan dalam meningkatkan kinerja individu berupa usaha yang dikeluarkan, kuantitas kerja dan kualitas kerja (Bizzi, 2017), meningkatkan *work engagement* yang juga berpengaruh pada kinerja yang lebih baik pada karyawan (Tims, Bakker, & Derks, 2015), dan juga dapat meningkatkan *team performance* ketika *job crafting* diterapkan secara kolaboratif atau *collaborative crafting* (McClelland, Leach, Clegg, & McGowan, 2014). Pada *extra-*

role performance, *job crafting* memiliki peran dalam meningkatkan *creative performance* melalui peningkatan *work engagement* pada karyawan (Demerouti, Bakker, & Gevers, 2015), berhubungan positif dengan *organizational citizenship behavior* dan *creativity* (Lin, Law, & Zhou, 2017), dan juga salah satu dimensi dari *job crafting* yaitu *increasing challenging job demands* memiliki dampak yang negatif secara signifikan dengan *turnover intention* melalui mediasi *sense of calling* (Esteves & Lopes, 2017).

Dengan berbagai dampak positif yang dihasilkan dari perilaku *job crafting* terutama pada kinerja individu maupun organisasi, hal ini menunjukkan bahwa perilaku ini sangat penting dimiliki bagi karyawan/anggota organisasi. Tantangannya bagi organisasi adalah bagaimana mengembangkan perilaku ini. Terutama ketika kondisi yang dialami karyawan sedang berada pada situasi yang mengakibatkan ketegangan kerja (*job strain*) yang berlebih sehingga individu mengalami stres kerja yang cukup berat. *Job strain* sendiri merupakan suatu kondisi dimana individu mengalami tekanan kerja yang tinggi dan juga kontrol terhadap pekerjaannya yang rendah sehingga individu tidak mampu mengatasi tuntutan pekerjaan yang sedang dialami (Karasek, 1979; Bakker & de Vries, 2020). Hal ini terlihat pada penelitian yang dilakukan oleh Rudolph, dkk., (2017) yang menunjukkan bahwa *job strain* memiliki hubungan negatif terhadap *job crafting*. Pada penelitian tersebut menggambarkan hubungan negatif kedua variabel tersebut bahwa ketika individu mengalami *job strain* pada level tinggi, individu cenderung tidak memiliki inisiatif untuk mengambil tindakan proaktif dalam menyeimbangkan *job demands* dan *job resources*. Hal ini dikarenakan perilaku *job*

crafting akan muncul jika individu memiliki faktor-faktor penguat dalam diri berupa motivasi dan persepsi akan adanya peluang untuk membentuk/merubah pekerjaan (French, 2010).

French (2010) menjelaskan motivasi yang dimaksud meliputi keinginan individu untuk mengontrol pekerjaan secara personal, keinginan untuk menciptakan citra diri yang positif dalam pekerjaan, dan keinginan untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia dalam bersosialisasi. Lalu, persepsi terhadap peluang untuk melakukan perilaku *job crafting* meliputi perasaan bebas dalam tugas-tugas yang ada dan keleluasaan ketika menyelesaikan tugas-tugas tersebut. Saat individu mengalami *job strain* pada level tinggi, individu cenderung merasakan yang berlawanan dari penjelasan French (2010). Individu akan cenderung mengalami tekanan secara psikologis dan memiliki *job control* yang rendah sehingga membuat motivasi diri menjadi rendah dan keinginan untuk menghindar atau menarik diri dari pekerjaan semakin tinggi (Bakker & de Vries, 2020). Hal ini membuat individu akan terus kehilangan *job resources* dari waktu ke waktu dan *job strain* akan terus berada pada level yang tinggi sehingga perilaku *job crafting* juga akan sulit dilakukan oleh individu

Salah satu konsep Bakker dan de Vries (2020) yang menggabungkan teori *self-regulation* dengan konsep JD-R (*job demand-resources*) juga menjelaskan bahwa individu yang sedang berada di kondisi *job strain* yang tinggi akan cenderung melakukan *maladaptive self-regulation* seperti *inflexible coping* dan *self-undermining*. *Inflexible coping* adalah ketidakmampuan individu untuk memilih *coping strategy* yang tepat. Hal ini dikarenakan individu telah mengalami perasaan

kelelahan yang berlebihan sehingga membuat fungsi kognitif yang terganggu dan kecemasan juga ikut meningkat. Lalu, *self-undermining* merupakan perilaku individu yang cenderung membuat suatu halangan yang dapat merusak kinerja seperti berkomunikasi dengan cara yang buruk, membuat kesalahan yang tidak penting, dan bahkan menciptakan suatu konflik yang menghambat produktivitas (Bakker & Wang, 2019).

Walaupun, berdasarkan penjelasan di atas *job strain* memiliki kecenderungan berhubungan negatif dengan *job crafting* tetapi Bakker dan de Vries (2020) juga mengonsepsikan bahwa individu yang mengalami *job strain* yang tinggi juga bisa menggunakan *adaptive self-regulation strategy* dengan melakukan perilaku *job crafting* jika individu tersebut mendapatkan akses kepada *stable resources* yang bersumber dari organisasi dan individu itu sendiri. Salah satu aspek dari *stable resources* yang bersumber dari organisasi dan juga menjadi fokus peneliti adalah peran kepemimpinan dari atasan terutama peranan perilaku *transformational leadership*. Definisi dari *transformational leadership* sendiri merupakan pemimpin dengan karakteristik perilaku yang terdiri dari perilaku yang mengkomunikasikan visi organisasi dengan baik, memberikan fasilitas dan dorongan terhadap *personal development* bawahan, memberikan *feedback* yang bermanfaat, memberdayakan seluruh bawahannya, mendorong strategi inovatif, menjadi teladan dalam memimpin, dan membentuk persepsi yang dapat dipercaya oleh bawahan (Carless & Mann, 2000). Dengan karakteristik perilaku tersebut, pemimpin dengan *transformational leadership* cenderung memiliki kepekaan dan kepedulian kepada bawahan yang sedang mengalami *job strain* yang tinggi sehingga dapat mengubah

maladaptive self-regulation menjadi *adaptive self-regulation* dan dapat mendorong munculnya perilaku *job crafting* pada bawahan.

Berdasarkan beberapa penelitian, *transformational leadership* telah terbukti secara teoritis dan empiris dapat menjadi anteseden perilaku *job crafting* (Wang, Demerouti, & Blanc, 2017; Hetland, Hetland, Bakker, & Demerouti, 2018; Bakker & de Vries, 2020). Hal ini dikarenakan *transformational leadership* mampu memberikan *job resources* yang dibutuhkan dalam menginisiasi perilaku *job crafting*. *Job resources* yang dimaksud meliputi dukungan, umpan balik, dan kesempatan untuk berkembang (Breevaart, dkk., 2014). Selain itu, pemimpin yang mempunyai perilaku ini juga akan cenderung membantu bawahannya untuk mengatasi *hindrance* dan *challenge job demands* yang sedang dialami dengan efektif sehingga perilaku *transformational leadership* dapat memoderasi secara positif terhadap hubungan negatif yang terjadi antara *job strain* dan *job crafting* (Bakker & de Vries, 2020).

Penelitian yang dilakukan Franke dan Felfe (2011), *transformational leadership* secara teori dapat menghambat atau mengurangi terjadinya *job strain* yang berlebih melalui meningkatkan konsep diri yang positif dari pengikut/bawahan, menyediakan komunikasi yang terbuka, dan juga dukungan sosial yang diberikan terhadap pengikut/bawahan. Selain berdampak positif, *transformational leadership* secara teori juga memiliki sisi gelap yang berperan dan menjadi penyebab terjadinya *job strain*. Hal ini dikarenakan karakteristik *transformational leadership* memiliki kecenderungan untuk memberikan *challenging job demands* seperti menetapkan ekspektasi yang tinggi, menuntut

berpikir secara berbeda dalam membingkai ulang suatu masalah dan juga mendorong standar yang tinggi dari para bawahannya. Karakteristik ini yang dapat membuat individu merasa termotivasi atau dilain sisi akan menjadi beban/tuntutan pekerjaan yang terlalu berat bagi individu karena secara *personal resources* yang dimiliki tidak sesuai dengan harapan yang ditetapkan pemimpinnya.

Secara empiris, pada beberapa penelitian menunjukkan hanya ada pengaruh yang lemah dan bahkan ada juga yang tidak menemukan hubungan ataupun pengaruh dari *transformational leadership* terhadap *job strain* (Franke & Felfe, 2011; Holstad, Korek, Rigotti, & Mohr, 2013; Pink & Sonnentag, 2018). Hal ini dapat terjadi dikarenakan kecenderungan adanya pengaruh dari faktor atau variabel-*variable* lain dalam menghubungkan kedua variabel tersebut seperti *affective organizational commitment*, *perceived job demands* dan *occupational self-efficacy* yang dimiliki bawahan memiliki peran untuk menjelaskan perbedaan yang terjadi (Franke & Felfe, 2011; Hentrich, dkk., 2017).

Oleh karena itu, berdasarkan penjelasan sebelumnya peneliti ingin menguji peran *transformational leadership* sebagai variabel moderator antara *job strain* dan *job crafting*. Hal ini dikarenakan ketiga variabel penelitian ini saling memiliki keterkaitan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan maupun organisasi yang terlihat secara teoritis dan empiris seperti yang telah dijelaskan sebelumnya.

Lalu, pada penelitian ini akan menggunakan subjek penelitian yaitu individu yang bekerja sebagai *salesperson* terutama seorang *saleswomen*. Peneliti memilih pekerjaan ini dikarenakan menjadi salah satu pekerjaan yang memiliki resiko besar terhadap terjadinya *job strain* yang tinggi. Hal ini dikarenakan pekerjaan seorang

sales secara umum memiliki situasi pekerjaan yang cenderung kurang memiliki batasan antara waktu pribadi dan waktu kerja. Hal ini terjadi dikarenakan perkembangan teknologi yang menuntut individu untuk bekerja dan merespon tuntutan pelanggan maupun atasan secara *real-time*. Terutama pada perilaku pelanggan yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap kecepatan pelayanan yang diberikan. Kemudian, tuntutan pekerjaan yang harus memberikan pelayanan terbaik karena memiliki target kerja tertentu. Apalagi target kerja tersebut lebih bersifat secara individual dan berhubungan langsung dengan banyaknya gaji dan insentif yang akan didapat. Hal ini dapat membuat tuntutan pekerjaan yang dialami menjadi sangat tinggi dan bisa menjadi pemicu stres utama bagi *salesperson* (Peasley, Hochstein, Britton, Srivastava, & Stewart, 2020).

Berdasarkan penjelasan tersebut, seorang *sales* memiliki kerentanan dalam mengalami tingginya *job demands* dan rawan berkurangnya *job resources* dari waktu ke waktu. Apalagi seorang *saleswomen* akan lebih cenderung mengalami tuntutan pekerjaan yang tinggi. Berdasarkan Lagace (1988) seorang *saleswomen* cenderung mengalami *role overload* yang lebih tinggi dibandingkan seorang *salesmen*. *Role overload* sendiri merupakan kondisi dimana individu mengalami tuntutan pekerjaan yang berlebih sehingga melampaui *resources* yang dimiliki. Hal ini dapat terjadi dikarenakan seorang *saleswomen* cenderung mempersepsikan dirinya kurang berprestasi atau bahkan mereka memiliki ekspektasi yang terlalu tinggi. Selain itu, dalam perspektif gender adanya stereotipe yang menyebutkan bahwa ketika wanita bekerja di lingkungan pekerjaan pria, ada kecenderungan rasa kompetisi antar gender dan ingin lebih unggul dari pria sehingga membuat

ekspektasi yang dimiliki pekerja wanita terhadap pencapaian prestasi cenderung lebih tinggi dan menyebabkan tuntutan pekerjaan yang mereka alami juga lebih tinggi. Seharusnya dengan ekspektasi dan tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi, seorang *saleswomen* juga terlibat lebih banyak dengan perilaku *job crafting* seperti *increasing structural resources* yaitu melakukan tindakan proaktif untuk meningkatkan *skill variety* yang dimiliki sehingga dapat memperkecil gap antara kemampuan yang dimiliki dengan ekspektasi hasil yang ingin dicapai. Dengan begitu, tuntutan pekerjaan akan terasa lebih ringan karena individu dapat memiliki *self-efficacy* dan *autonomy* yang lebih tinggi (Tims, Bakker, & Derks, 2012).

Selain itu, pada penelitian yang dilakukan kepada 4,487 pekerja di Norwegia yang menghasilkan kesimpulan bahwa *job strain* yang tinggi memiliki hubungan yang kuat dengan jenis kelamin wanita, latar belakang pendidikan yang rendah, waktu pekerjaan yang dibagi berdasarkan *shift*, dan pekerjaan yang dilakukan di luar kantor (Bonsaksen, Thorrisen, Skogen, & Aas, 2019). Secara umum, seorang *salesperson* wanita atau *saleswomen* yang berada di Indonesia memiliki karakteristik yang hampir sama dengan karakteristik pekerja yang termasuk pada kategori *high strain job* di penelitian tersebut yaitu seperti berjenis kelamin wanita, waktu pekerjaan yang dibagi *shift* dan pekerjaan dilakukan di luar kantor. Oleh karena itu, peneliti berfokus pada individu yang bekerja sebagai *saleswomen*

Lalu, gambaran mengenai pekerja wanita membutuhkan perilaku *job crafting* juga terlihat pada hasil penelitian Lyu dan Fan (2022) yang meneliti mengenai hubungan dari *work-family conflict*, *work engagement*, dan *job crafting* juga menunjukkan bahwa pekerja wanita cenderung menjadi kurang memiliki *work*

engagement dalam pekerjaan ketika mereka mengalami *families interfered*. Padahal *work engagement* memiliki peran penting dalam performa kerja seorang *salesperson* (Verbeke, Dietz, & Verwaal, 2011). Namun, jika pekerja wanita tersebut dapat terlibat dalam perilaku *job crafting* maka hal ini dapat membantu meringankan pengaruh negatif dari permasalahan keluarga terhadap pekerjaannya (Lyu & Fan, 2022). Hal ini menunjukkan seorang *saleswomen* sebagai pekerja wanita juga membutuhkan *job crafting* dalam mengatasi *stressor* yang bisa menimpa dirinya. Seperti juga pada penelitian yang telah dilakukan oleh Najla dan Prakoso (2022) menyebutkan bahwa *job crafting* memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan *work engagement* pada pekerja *saleswomen* disalah satu Bank BUMN. Oleh karena itu, peneliti akan berfokus pada pekerja *saleswomen* yang memang cenderung juga membutuhkan *job crafting* dan memiliki kerentanan dalam mengalami *job strain* yang tinggi.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.2.1. Apakah terdapat pengaruh dari *job strain* terhadap *job crafting* pada *saleswomen*?
- 1.2.2. Apakah terdapat pengaruh dari *job strain* terhadap *job crafting* pada *saleswomen* yang dimoderatori oleh *transformational leadership*?

1.3. Signifikansi Penelitian

1. Penelitian yang mengaitkan *job strain* dengan *job crafting*

Dalam beberapa penelitian yang menghubungkan kedua variabel tersebut menyebutkan bahwa hubungan *job strain* dan *job crafting* adalah negatif. Artinya semakin tinggi *job strain* maka *job crafting* akan semakin sulit untuk dilakukan. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Bakker dan Costa (2014) pekerja yang mengalami *job strain* pada level yang tinggi akan cenderung menarik diri dari pekerjaan mereka. Lalu, pada penelitian Rudolph, dkk., (2017) juga menyebutkan bahwa *job strain* memiliki hubungan yang negatif dengan *job crafting*. Individu yang memiliki level *job strain* yang tinggi akan cenderung tidak menunjukkan perilaku proaktif untuk meningkatkan *job resource* dan *job challenges*.

Di sisi lain, *job crafting* sebenarnya memiliki banyak dampak positif jika bisa dilakukan oleh pekerja. *Job crafting* sebenarnya dapat meningkatkan berbagai *job resource* dari waktu ke waktu yang berdampak pada peningkatan *work engagement* dan *job satisfaction* (Tims, Bakker, & Derks, 2013). Kemudian, Bakker dan de Vries (2020) mengusulkan untuk menjadikan *job crafting* sebagai *adaptive regulation* yang dijadikan sebagai strategi regulasi diri untuk menurunkan level *job strain* yang terjadi. Hal ini dapat dilakukan jika individu memiliki akses yang mudah untuk mendapatkan *stable resource* yang salah satunya adalah *transformational leadership*.

2. Penelitian yang mengaitkan *transformational leadership* dengan *job crafting*

Dari beberapa penelitian yang ada, *transformational leadership* cenderung memiliki peran yang cukup kuat dalam munculnya perilaku *job crafting*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Tims, Bakker, dan Derks (2012) menemukan hubungan positif yang signifikan antara keempat dimensi *job crafting* dengan *proactive personality*. Namun, hanya tiga dari keempat dimensi yang memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *personal initiative* (*decreasing hindering job demands* tidak termasuk karena memiliki yang terbentuk adalah hubungan negatif dengan *personal initiative*). lalu, *decreasing hindering job demands* juga memiliki hubungan yang positif dengan *cynicism* (salah satu dimensi dari *burnout*). Sedangkan, *increasing structural* dan *social job resources* memiliki hubungan yang negatif dengan *cynicism*. Kemudian, *transformational leadership* telah terbukti pada penelitian sebelumnya memiliki dampak positif terhadap perilaku proaktif pada pekerja seperti perilaku *personal initiative* dan perilaku *voice* (Schmitt, Den Hartog, & Belschak, 2016). Lalu, terbukti pada penelitian yang dilakukan oleh Naeem, dkk., (2020) bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan positif terhadap dua dimensi *job crafting* yaitu *increasing job resource* ($\beta = 0.37$, $SE = 0.05$, $p < 0.01$) dan *seeking job challenges* ($\beta = 0.36$, $SE = 0.04$, $p < 0.01$). namun, pada satu dimensi lainnya tidak terbukti memiliki hubungan yaitu pada dimensi *decreasing job demands*.

3. Signifikansi penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu

Dari beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, penelitian yang dilakukan akan memiliki perbedaan dan bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang belum terjawab pada penelitian sebelumnya. Terutama mengenai peran *transformational leadership* dalam meningkatkan perilaku *job crafting* pada karyawan yang sedang mengalami *job strain* dan terhindar dari akumulasi *job strain* yang dapat mengantarkan karyawan tersebut mengalami *burnout*.

Dengan berlandaskan pada konsep teori yang dipaparkan oleh Bakker dan de Vries (2020) mengenai integrasi konsep *self-regulation* dengan *job-demands resources*, penelitian ini mencoba untuk berfokus pada pengaruh salah satu *stable resource* yang bisa disediakan oleh organisasi yaitu pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan *transformational leadership* terhadap pencegahan terjadinya *burnout* dengan meminimalisir atau menangani terjadinya *high strain job* yang menumpuk.

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan, maka penelitian ini memiliki tujuan penelitian. Berikut tujuan-tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini, diantaranya:

- 1.4.1. Menguji dan menganalisis pengaruh *job strain* terhadap perilaku *job crafting* pada *saleswomen*.

- 1.4.2. Menguji dan menganalisis pengaruh *job strain* terhadap perilaku *job crafting* pada *saleswomen* dengan *transformational leadership* sebagai moderator.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Teoritis

Hasil Penelitian ini dapat memberikan kontribusi berupa masukan atau sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya mengenai *job strain*, *job crafting* sebagai *adaptive regulation strategy*, dan *transformational leadership* sebagai *stable resource*.

1.5.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan pengetahuan baru bagi individu yang bekerja dalam pekerjaan yang memiliki resiko tinggi terhadap *burnout* dan juga bagi organisasi agar bisa mengurangi terjadinya *job burnout*.