

---

## PERAN *JOB CRAFTING* PADA KARYAWAN GENERASI MILENIAL

**Annisa Alfa Setyawan**

*annisa@ukwms.ac.id*

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

**Roselina Artati**

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

---

### ABSTRACT

*This research would examine the role of job crafting in millennial generation. The millennial generation in Surabaya is used as the population with 130 employees. Currently used millennial generation for the sample of this research cause they have a powerful creativity and could share the impact for their organization. I am using incidental sampling by taking the population coincidentally. SmartPLS 3.0 Software obtained the data analysis. The result from this research indicated empowering leadership has a positive and significant impact on job crafting. Also, job crafting has a positive and significant effect on objective career success. Empowering leadership has positive and significant effect on objective career success. Meanwhile, job crafting's role was a partial mediation to influence empowering leadership to objective career success. This showed us crafting role is the important part to support career success for employee. The organization could give the chance for their employee so crafting activity could enhance significantly.*

*keywords: empowering leadership, job crafting, objective career success*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan adalah menguji peran mediasi pada variabel *job crafting* pada generasi milenial. Karyawan generasi milenial di Surabaya menjadi populasi dalam penelitian ini, total 130 karyawan. Menggunakan generasi milenial sebagai sampel dalam penelitian karena generasi milenial memiliki peran besar terkait kreativitas dan memberi sumbangsih ide untuk kemajuan organisasi. Pengambilan sampel menggunakan metode *incidental sampling*, yaitu sampel yang akan diambil merupakan kebetulan. Data diolah menggunakan metode SEM-PLS dengan software SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini menunjukkan *empowering leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job crafting*, dan *job crafting* berpengaruh terhadap *objective career success*. Selanjutnya, *empowering leadership* berpengaruh terhadap *objective career success*. Sehingga *job crafting* berperan sebagai *partial mediation* pada pengaruh *empowering leadership* terhadap *objective career success*. Ini menunjukkan jika kegiatan *crafting* dalam perusahaan dapat tercipta agar karyawan mampu menemukan kesuksesan karir dalam dunia kerja. Dengan harapan generasi milenial mampu melakukan *crafting* setiap menjalankan pekerjaannya di bidang apapun itu. Kegiatan *crafting* perlu dilakukan di semua divisi agar perusahaan mampu mengikuti tuntutan jaman.

*Kata kunci: empowering leadership, job crafting, objective career success*

### PENDAHULUAN

Bekerja di perusahaan kecil dan menengah bukanlah menjadi pilihan prioritas, meskipun usaha kecil dan menengah telah diakui sebagai penopang perekonomian. Bagi generasi milenial memilih bekerja di perusahaan multinasional karena menawar-

kan gaji dan pemberdayaan karir yang lebih baik (Moy dan Lee, 2002). Perusahaan multinasional menawarkan atribut kerja yang lebih menarik daripada usaha kecil dan menengah, baik dari sisi penggajian, tunjangan kesehatan, perjalanan dinas, fasilitas di tempat kerja, dll. Gaji dan peluang kerja

yang baik merupakan kebutuhan kerja utama yang diperhatikan oleh mahasiswa yang baru lulus (Lau dan Pang, 1995).

Generasi milenial mempunyai ekspektasi untuk dipromosikan suatu saat, maka karyawan sebaiknya mempunyai strategi agar dapat mengikuti *career planning* (perencanaan kerja) yang telah disediakan perusahaan (Grubb *et al.*, 2007). Keberadaan *career planning* dapat memberikan kepastian bahwa dalam suatu organisasi memiliki memiliki karyawan yang tepat dengan kemampuan yang tepat, dan pada waktu yang tepat. Dapat menemukan pekerjaan yang sesuai dengan kehidupan setiap individu merupakan *career planning* yang efektif (Suwandi *et al.*, 2022). Sarana dukungan dari pimpinan dan perusahaan inilah seringkali terjadi hanya di perusahaan multinasional saja. Bekerja di perusahaan multinasional merupakan mimpi setiap orang karena adanya *planning people* (perencanaan sumber daya) yang baik dan diharapkan mencapai kepuasan kerja.

Persepsi peningkatan karir karyawan berasal dari organisasi dan evaluasi *internal* untuk mengetahui tingkat profesionalitas seorang karyawan dalam memperoleh penghargaan. Hal ini sesuai dengan dimensi *career success*. *Career* diartikan sebagai keseluruhan pekerjaan yang dilakukan atau pun dimiliki oleh individu selama masa hidupnya. *Career* adalah pola kerja yang berkaitan erat dengan pengalaman (kedudukan, wewenang, keputusan, dan interpretasi subjektif dari pekerjaan) serta aktivitas selama masa kerja karyawan (Mahendra, 2017). Sedangkan *career success* diartikan sebagai kepuasan yang bisa didapati oleh seseorang dalam karirnya sehingga dapat menghadapi segala bentuk tantangan dalam karirnya (Mahendra, 2017). Keberadaan *career success* sangat penting karena hal ini dapat mencerminkan suatu evaluasi dari keseluruhan karir individu (Amin *et al.*, 2017). Dimensi *career success* terdiri dari *subjective career success* (dari sisi internal) dan *objective career success* (dari sisi eksternal). *Subjective career success* adalah sikap, penga-

laman kerja, kepuasan, motivasi dan kinerja staf terhadap perusahaan. Sedangkan, *objective career success* adalah pencapaian karir yang mengacu pada besarnya gaji dan promosi yang diperoleh selama periode waktu tertentu (Mahendra, 2017).

*Career satisfaction* adalah kepuasan kerja karyawan sebagai akibat kesesuaian antara keahlian dengan pekerjaan yang sedang ditekuni (Kim dan Beehr, 2017). Kepuasan kerja adalah perasaan positif terkait pekerjaan yang dihasilkan berdasarkan evaluasi cirinya. Perasaan positif terkait pekerjaan yang dilakukan akan tercipta melalui kepemilikan kepuasan kerja yang tinggi (Farizi dan Tanuwijaya, 2022). Tentunya *Career satisfaction* setiap individu berbeda dan tidak bisa disamakan. *Career satisfaction* tidak terbatas pada pendapatan, jabatan, atau lainnya. Indikator seseorang puas adalah ketika mereka merasa melakukan sesuatu dengan tujuan tertentu dan dapat mencapai tujuan itu serta merasa puas meski melalui berbagai tantangan (Antonczyk *et al.*, 2010).

Penelitian ini menunjukkan faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah melalui kegiatan *crafting*, yang mana merupakan bagian dari *job crafting* (Kim *et al.*, 2018), kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh *job crafting* (Kim dan Beehr, 2017), kesuksesan kerja secara subjektif yang diukur menggunakan *job satisfaction* juga dipengaruhi oleh *job crafting* (Cenciotti *et al.*, 2016). Sisi manfaat lain yang diperoleh akibat *job crafting* adalah *career commitment*. *Career commitment* adalah karyawan dengan semangat tinggi menekuni peran dan mempunyai niatan untuk meningkatkan kualitas kerja dan mempunyai intensitas untuk kontribusi di perusahaan (Kim dan Beehr, 2017). *Career commitment* mengacu pada komitmen seseorang pada bidang atau karier tertentu (Redmond *et al.*, 1993). *Career commitment* karyawan memiliki peran yang penting, baik dari sudut pandang karyawan maupun perusahaan. Bagi karyawan, karir yang mereka mulai merupakan bagian dari kepuasan kehidupan yang menawarkan tekad dan pengembangan keterampilan in-

dividu dalam mencapai kesuksesan profesional. Sementara itu, dari sudut pandang perusahaan hal tersebut bisa menjadi prediksi sikap dan perilaku karyawan dalam kaitannya dengan karirnya dalam perusahaan (Dewanto dan Kusumastuti, 2022).

Kuatnya tingkat *Career commitment* yang dimiliki oleh karyawan serta mampu merencanakan karirnya dimasa mendatang, akan memberikan dampak yang signifikan dalam tanggung jawab serta penyelesaian tugas pada karir yang dijalani (Mohamed *et al.*, 2012).

Perlunya juga kesesuaian antara keterampilan dan kompetensi yang dimiliki karyawan, dengan tanggungjawab pekerjaan yang sedang dilaksanakan agar karyawan merasa sejahtera. Karyawan akan menyesuaikan pekerjaan dan preferensi kerja. Karyawan merasa perlunya ada kesesuaian antara kemampuan dan tanggungjawab (*person-job fit*). Adanya *job crafting* dengan menggunakan strategi kemampuan karyawan akan meningkatkan kebermaknaan *person-job fit* (Tims *et al.*, 2016). Dengan adanya *job crafting* akan memberi dampak terhadap *career satisfaction* (kepuasan karir karyawan).

Karyawan yang melakukan *task crafting*, *relation crafting*, *cognition crafting* dengan baik akan mempengaruhi *career success* secara subjektif dan objektif (Cenciotti *et al.*, 2016) dan *empowering leadership* berpengaruh terhadap *job crafting* (Kim dan Beehr, 2017). Sehingga *empowering leadership* dapat berpengaruh terhadap *job crafting*, dan juga *objective career success* dipengaruhi oleh *job crafting*.

Dengan adanya penelitian ini semoga mampu membantu perusahaan yang memperkerjakan generasi milenial untuk memberikan fasilitas dan ruang agar generasi muda tersebut merasa mampu mencapai kesuksesan karir. Sedangkan kegiatan *crafting* perlu ditingkatkan dalam perusahaan agar karyawan terdorong inisiatif dalam kerja. Penelitian ini juga akan mengulas pentingnya peran *job crafting* untuk menunjang kesuksesan karir agar karyawan mampu menciptakan situasi *crafting* sesuai kemampuannya.

Dalam penelitian ini akan mengulas kesuksesan individu terjadi bersama-sama dengan kesuksesan organisasi (Simo *et al.*, 2010). Dan juga terbatasnya penelitian terkait *empowering leadership* terhadap *career success* (Kim dan Beehr, 2017).

## TINJAUAN TEORITIS

### *Empowering Leadership*

Komitmen organisasi telah menjadi Studi pada populasi yang berbeda dalam berbagai bidang. Karena keberadaan komitmen organisasi yang berasal dari karyawan sangat penting untuk membantu organisasi mencapai suatu tujuan. Komitmen terhadap organisasi adalah sebuah keyakinan perse-tujuan individu dan nilai yang kuat terkait tujuan organisasi, keinginan berusaha keras dalam organisasi dan keinginan yang kuat untuk itu mempertahankan keanggotaan organisasi (Amin *et al.*, 2017). Oleh karena itu komitmen organisasi sangat penting dimiliki oleh karyawan guna membantu mengimplementasikan tujuan organisasi. Salah satu cara untuk mewujudkan komitmen organisasi yaitu melalui *empowering leadership* (Angela dan Sudibjo, 2020).

*Empowering leadership* didefinisikan sebagai memberikan hak pada karyawan untuk mengembangkan pandangan dan kemampuan sehingga karyawan merasa termotivasi dan berkontribusi lebih untuk pekerjaannya (Zhang dan Bartol, 2018). Adapun menurut Kim *et al.*, (2018) *empowering leadership* merupakan sebuah bentuk pendekatan yang dilakukan pemimpin sebagai pemilik wewenang yang lebih tinggi, dengan memberikan tanggungjawab kepada karyawan. *Empowering leadership* yang baik akan menekankan pengembangan perilaku kepemimpinan untuk karyawan dan akan menghasilkan perilaku kerja yang berkualitas dari karyawan.

Kim dan Beehr (2017) berpendapat bahwa pemimpin yang menekankan *empowering leadership* akan mencetak *autonomy*, *meaningfulness of work*, *participation in decisions*, *expressing confidence in performance*. *Autonomy* adalah kemampuan karyawan

dalam menjalankan pekerjaan melalui intuisi yang dimilikinya, sesuai prosedur perusahaan (Mello, 2014). Intuisi dapat diasah dengan tingginya frekuensi karyawan dalam memperoleh tanggungjawab atas pekerjaan.

*Meaningfulness of work* merupakan perasaan atas kebermaknaan pekerjaan yang dilakukan karyawan (Mello, 2014). Hal ini timbul karena karyawan memiliki keterampilan yang beragam (*skill variety*), adanya jenis penugasan yang jelas agar karyawan paham terkait yang harus dilakukan untuk memenuhi kualifikasi perusahaan dan ada petunjuk (*task identity*), pekerjaan yang diberikan pimpinan sesuai dengan kemampuan karyawan (*task significance*).

Dalam proses kerja, maka pemimpin membutuhkan gagasan dan pemikiran dari karyawan untuk mempertimbangkan dan menunjukkan jika kontribusi karyawan dipertimbangkan dalam keputusan strategis perusahaan, pemimpin mendorong adanya *participation in decisions* (Ahearne et al., 2005). *Expressing confidence in performance* adalah kepercayaan pemimpin jika karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan, dan memaksimalkan kemampuan yang dimiliki (Ahearne et al., 2005).

*Empowering leadership* mengasumsikan bahwa karyawan diberi sarana kebebasan dari pemimpin terhadap pekerjaan, namun tetap sesuai dengan petunjuk operasional kerja, oleh karena itu karyawan juga merasa dihargai dan berkontribusi untuk perusahaan. Dengan adanya teori tersebut, maka karyawan harus memanfaatkan sarana ini sebaik mungkin dengan berkontribusi maksimal karena pemimpin telah memberdayakan karyawan dalam pengambilan keputusan, bukannya membiarkan karyawan mengambil alih setiap bagian pekerjaan. Hal itu menunjukkan bahwa adanya pemberdayaan karyawan akan memicu timbulnya kemampuan karyawan dalam mengatur pekerjaan yang berdampak pada kesuksesan karir.

Selain itu, 80% inovasi yang tercipta dalam suatu perusahaan dihasilkan dari ide-ide karyawan. Sedangkan, 20% sisanya dihasilkan dari kegiatan inovasi perusahaan

melalui struktur ataupun strategi. Hal ini menunjukkan karyawan memiliki kontribusi yang besar untuk peningkatan inovasi dalam suatu perusahaan. Sehingga dengan adanya *empowering leadership* karyawan akan lebih memiliki ruang untuk menciptakan inovasi-inovasi bagi keberlangsungan perusahaan (Amalia dan Handoyo, 2018).

*Empowering leadership* merupakan bentuk kepedulian pemimpin karena menginginkan karyawan menjadi aset perusahaan, dengan cara perusahaan mengizinkan jika adanya sebaran otonomi di setiap divisi. Agar karyawan dapat menggunakan sarana otonomi, karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, pemikiran. Dengan memperoleh bekal pengembangan yang beragam, diharapkan karyawan bisa menentukan pilihan dan kebebasan mengenai pekerjaan yang harus dihadapi dan diberi peluang untuk berpikir ulang mengenai pekerjaan. Karyawan akan menerima otonomi kerja dan menimbulkan perasaan diterima dalam lingkungan kerja, partisipasi kerja, bebas mengekspresikan pendapat. Hal ini dapat mendukung aspek kerja karyawan karena karyawan yang mengetahui seluk beluk operasional perusahaan.

Beberapa indikator yang mempengaruhi *empowering leadership*, yaitu: rasa hormat, pengembangan, komunitas, dan delegasi (Tamba dan Nawangsari, 2022).

Terbentuknya karyawan yang berkualitas dengan kinerja yang baik disertai dengan loyalitas pimpinan atau atasan perusahaan sebagai penanggung jawab hasil kinerja bawahannya. *Empowering leadership* dapat memengaruhi berbagai perilaku penarikan diri (keterlambatan, ketidakhadiran, dan niat berpindah) yang dapat dikontrol oleh pemimpin untuk proses kinerja karyawan yang lebih baik (Tamba dan Nawangsari, 2022).

Perilaku positif dalam bekerja, disiplin, taat aturan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya merupakan bukti pengaruh *empowering leadership* terhadap kinerja karyawan (Niko, et al., 2021).

### **Job Crafting**

Menurut Slemp dan Vella-Brodrick (2013) *job crafting* adalah sebuah proses kerja *informal* yang bisa diambil karyawan untuk berperan aktif guna mengambil inisiatif dalam perubahan selama bekerja, perubahan tersebut berkaitan dengan fisik, kognitif, dan sosial pekerjaan. Kegiatan ini lebih banyak dikendalikan karyawan, daripada peraturan manajemen karena *job crafting* menekankan kreatifitas karyawan dalam melakukan preferensi penugasan. Adapun menurut Tims *et al.*, (2016) *job crafting* adalah perubahan karyawan dalam membuat pekerjaan selaras dengan inisiatif, dapat berupa perubahan menyajikan hasil pekerjaan, karakteristik sosial, dan pandangan karyawan dalam berpikir. Hal ini didukung oleh pendapat Cenciotti *et al.* (2016) *job crafting* adalah perubahan fisik dan kognitif karyawan untuk membuat batasan dalam pekerjaan atau hubungan selama penugasan untuk mampu menyesuaikan dengan kebutuhan, tujuan, dan preferensi.

Ada 2 alasan keberadaan *job crafting* sangatlah penting yaitu, bahwa setiap karyawan memiliki karakteristik yang berbeda-beda yang mana dari perbedaan tersebut dapat menghasilkan pilihan yang berbeda untuk setiap pilihan karir atau karakteristik pekerjaan. Dan karyawan yang tahu Bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang optimal merupakan hal yang penting dari keterlibatannya dalam *job crafting* (Albana, 2019).

Jenis-jenis *job crafting* yaitu ada tiga jenis, *task crafting*, *relational crafting*, *cognitive crafting* (Kim *et al.*, 2018). Karyawan bisa membuat konsep atau pemilihan pekerjaan sesuai dengan target dan preferensinya, jenis pekerjaan apa yang ingin diselesaikan lebih dahulu, hal ini terjadi dalam kelompok *task crafting*. *Task crafting* dapat dilakukan jika karyawan berada dalam suasana kerja yang stabil dengan *job description* yang jelas. Dalam prosesnya, karyawan akan beradaptasi dengan target pekerjaan dan gaya kerja yang akan dianut.

Jika kegiatan karyawan diijinkan untuk bekerjasama dan berkomunikasi dengan rekan kerja maka karyawan sedang melakukan *crafting* pada kategori *relational crafting*. Setiap karyawan memiliki kemampuan melaksanakan penugasan berbeda, dikhawatirkan karyawan yang belum maksimal dalam melaksanakan penugasan akan menghambat kemampuan karyawan lainnya dalam berkembang, maka merupakan hak karyawan untuk membuat preferensi dalam berinteraksi.

Karyawan dalam berproses bersama perusahaan dan pimpinan, maka karyawan juga mengalami *cognitive crafting* yang akan mengubah pandangan dan cara berpikir karyawan terkait pekerjaan dan membuat gambaran yang jelas terkait pekerjaan secara keseluruhan. Dalam *cognitive crafting*, tidak semua perubahan ekstrim terjadi namun kuantitas pekerjaan yang telah dilalui mengakibatkan karyawan terbiasa terampil dan karyawan memiliki perasaan yang nyaman selama menjalankan pekerjaan.

Menurut Seibert *et al.*, (1999), karyawan yang memiliki perilaku proaktif akan lebih mungkin untuk maju dan merasa puas terhadap karirnya.

### **Objective Career Success**

Beberapa karyawan berpikir konsep kesuksesan karir adalah satu hal yang sering dikaitkan dengannya kenaikan gaji, kenaikan nilai karir, penempatan dan retensi. Fenomena ini berarti kesuksesan profesional dari sudut pandang objektif, yaitu keberhasilan karir yang dapat diukur dan dievaluasi oleh orang lain (Quddusissara dan Rakhmawati, 2022).

Menurut Seibert *et al.*, (1999) *career success* adalah perilaku yang mendominasi atas pencapaian karir karyawan dalam jangka panjang, yang terakumulasi. Menurut Greenhaus *et al.*, (2017) kesuksesan karir bisa nampak dari *internal perspective* (penilaian karyawan) dan *external perspective* (penilaian perusahaan).

*Objective career success* didasarkan pada konteks sekitar karyawan, seperti organisasi,

sektor pekerjaan, dan kondisi tenaga kerja (Kim dan Beehr, 2017). Keberadaan *objective career success* dapat diukur serta memiliki indikator yang jelas, misalnya gaji, jabatan, dan struktur organisasi. *Promotion* adalah penghargaan dari perusahaan atas prestasi dari usaha yang telah dicapai karyawan (Cenciotti *et al.*, 2016).

Jika dikaitkan dengan *Career Construction Theory* (CCT) yang akan mengulas aspek-aspek konstruk individu dan organisasi yang mampu menunjang karir seorang karyawan. Ada dua perspektif mendasar dalam *vocational psychology*, yaitu berfokus pada *vocational behavior* (perilaku vokasional dalam pekerjaan) dan *vocational development* (pengembangan vokasional untuk melihat aspek karir secara lebih luas). Awalnya pendekatan *vocational psychology* digunakan untuk mengidentifikasi jenis kepribadian seseorang agar dapat sesuai antara kemampuan dan posisi yang ditawarkan. Namun, semakin tingginya persaingan, individu diharapkan semakin memahami peran dan tanggung jawab agar dapat berkembang dan melihat karir sebagai capaian jangka panjang. Disini diperlukan perilaku vokasional karyawan dalam menanggapi dan beradaptasi menentukan pilihan sesuai perannya. Karena perspektif *developmental* digunakan untuk mengembangkan konstruk karir, maka ditandai adanya perubahan vokasional yang terjadi pada karyawan secara tersirat, contohnya keyakinan karyawan mampu melakukan pekerjaan berbeda di atas ekspektasi pada waktu tertentu, yang berkaitan dengan keputusan untuk karirnya. Adanya inovasi, pengembangan *developmental*, promosi membuat karyawan semakin memahami *progress* karir yang telah dicapai.

Ada faktor *internal* dan *eksternal* yang membuat karyawan semakin memahami makna karirnya. Faktor *internal* berupa kemampuan *personal* karyawan yang dimiliki dan dapat diasah terus menerus, contoh *self-efficacy*. Sedangkan faktor *eksternal* yaitu hal-hal di luar kemampuan karyawan untuk mengendalikan, namun dapat diseimbangkan dengan faktor *internal*, contoh politik

organisasi, kondisi ekonomi, keluarga, lingkungan tempat kerja. Dan hanya orang-orang berkualifikasi yang mampu menyeimbangkan faktor *internal* dan *eksternal* untuk mencapai kesuksesan karir.

Terhambatnya pencapaian *objective career success* pada karyawan dapat menimbulkan depresi, frustrasi, kekecewaan, yang akhirnya dapat mengakibatkan turunnya kinerja karyawan (Quddusissara dan Rakhmawati, 2022).

## METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif untuk peran dari *job crafting*. Objek penelitian dalam artikel ini adalah generasi milenial di Surabaya.

Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS) per tahun 2023, jumlah generasi milenial di Surabaya kurang lebih 530.000 orang. Namun dalam penelitian ini peneliti berusaha mencari responden sebanyak mungkin dari berbagai jenis pekerjaan yang sekiranya bisa mewakili.

Jumlah karyawan 130 orang dengan metode pengambilan sampel yaitu *incidental sampling*, yang artinya mengambil sampel terpilih secara kebetulan. Dalam penelitian ini memakai data primer melalui penyebaran kuesioner.

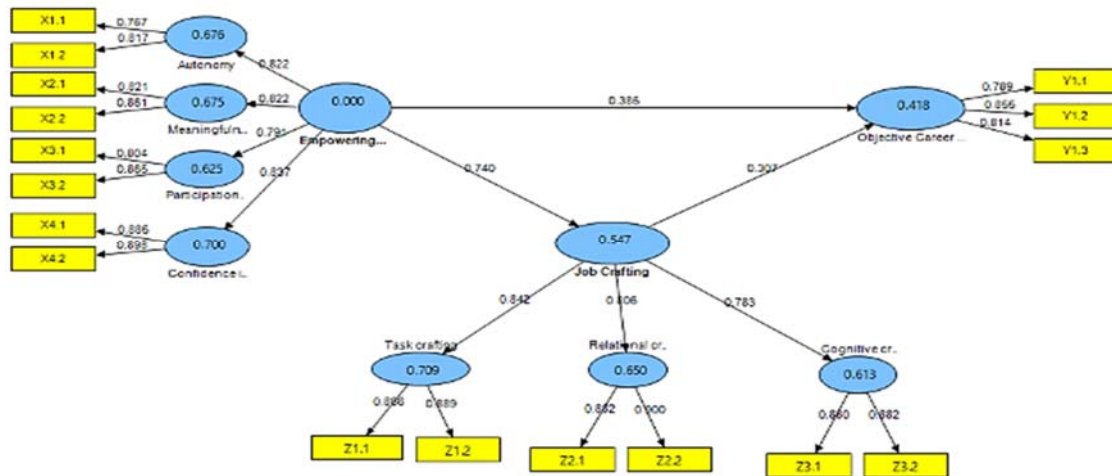
Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel dan diukur menggunakan dimensi dan indikator pernyataan. Selanjutnya, indikator pernyataan diukur dengan teknik skala Likert 1 sampai 5, dengan catatan skala 1 = sangat tidak setuju, dan 5 = sangat setuju.

Untuk mengukur variabel *empowering leadership* menggunakan dimensi *autonomy, meaningfulness at work, participation in decision making, confidence in high performance*. Untuk mengukur *variable empowering leadership* mengacu pada dimensi dalam penelitian Kim dan Beehr (2017), sedangkan mengukur variabel *job crafting* menggunakan dimensi *task crafting, cognitive crafting, dan relational crafting* yang dikemukakan oleh Slemp dan Vella-Brodrick (2013). Sedangkan, untuk mengukur variabel *objective career success* yang dikemukakan oleh Seibert *et al.*, (1999).

Menggunakan analisis PLS dengan software SmartPLS. PLS memiliki keunggulan yaitu data tidak harus berdistribusi normal (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai rasio dapat digunakan pada model yang sama). PLS juga dapat digunakan sebagai konfirmasi teori dan membangun hubungan yang belum ada landasan teori (Ghozali, 2008).

**ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Berikut adalah hasil olah data *outer model*. Untuk variabel *empowering leadership* dan *job crafting* menggunakan *second order*, sedangkan untuk *objective career* menggunakan *first order*. Gambar 1 menunjukkan uji *outer model*.



**Gambar 1**  
Uji Outer Model

Sumber: Data peneliti diolah, 2023

**Tabel 1**  
Outer Model (Loading Factor)

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Empowering Leadership	X1.1	0.767	Valid
	X1.2	0.817	Valid
	X2.1	0.820	Valid
	X2.2	0.861	Valid
	X3.1	0.803	Valid
	X3.2	0.864	Valid
	X4.1	0.884	Valid
	X4.1	0.897	Valid
Job Crafting	Z1.1	0.865	Valid
	Z1.2	0.888	Valid
	Z2.1	0.881	Valid
	Z2.2	0.899	Valid
	Z3.1	0.879	Valid
	Z3.2	0.881	Valid
Objective Career Success	Y1	0.789	Valid
	Y2	0.855	Valid
	Y3	0.813	Valid

Sumber: Data peneliti diolah (2023)

Evaluasi pertama adalah *convergent validity*. Mengukur *convergent validity* dapat dilakukan dengan cara melihat nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* menggambarkan besarnya hubungan antara setiap item pengukuran (indikator) dengan konstruksinya. Suatu item dikatakan telah memenuhi *convergent validity*, jika mempunyai nilai *loading factor* di atas 0,50. Pada tabel 1 nampak hasil model struktural, hal ini digunakan untuk mengetahui nilai *loading factor* atas item pada variabel penelitian.

Syarat untuk melakukan analisis lebih lanjut adalah masing-masing *loading factor* bernilai lebih dari 0,50. Dalam tabel 1 nampak jika indikator yang dipakai dalam variabel penelitian ini, telah memenuhi konvergen validitas.

#### **Discriminant Validity**

Nilai *loading* harus lebih tinggi untuk masing-masing variabel laten jika dibanding-

kan indikator variabel laten lainnya. Nilai *cross loading* memiliki korelasi dengan indikator lebih tinggi jika dibandingkan dengan lainnya, merupakan suatu syarat agar *construct* dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Berikut adalah *table cross loading* dalam penelitian.

Nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang diciptakan dan dibandingkan dengan variabel lain, ini bisa kita lihat pada tabel 2. Item pertanyaan yang dipakai telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun masing-masing variabel.

#### **Composite Reliability**

Reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan *composite reliability*. Tujuan dari *composite reliability* adalah melihat variabel memiliki reliabilitas yang baik atau tidak. Variabel dikatakan baik jika nilai *composite reliability* lebih dari 0,7

**Tabel 2**  
**Cross Loading**

Item	<i>Empowering Leadership</i>				<i>Job Crafting</i>			<i>Objective Career Success</i>
	A	M	P	C	T	R	C	
X1.1	0.767	0.454	0.429	0.486	0.331	0.454	0.467	0.463
X1.2	0.817	0.532	0.511	0.505	0.498	0.418	0.463	0.394
X2.1	0.454	0.820	0.463	0.481	0.377	0.347	0.398	0.413
X2.2	0.574	0.861	0.480	0.527	0.482	0.495	0.443	0.511
X3.1	0.489	0.385	0.803	0.460	0.407	0.458	0.342	0.432
X3.2	0.491	0.546	0.864	0.530	0.464	0.529	0.454	0.440
X4.1	0.521	0.463	0.574	0.884	0.456	0.416	0.356	0.290
X4.2	0.554	0.585	0.464	0.897	0.426	0.618	0.397	0.465
Z1.1	0.352	0.357	0.498	0.411	0.865	0.443	0.396	0.480
Z1.2	0.541	0.527	0.416	0.465	0.888	0.488	0.544	0.552
Z2.1	0.490	0.461	0.509	0.590	0.489	0.881	0.336	0.369
Z2.2	0.469	0.435	0.540	0.467	0.463	0.899	0.476	0.422
Z3.1	0.467	0.379	0.433	0.315	0.509	0.350	0.879	0.392
Z3.2	0.537	0.491	0.401	0.435	0.439	0.450	0.881	0.458
Y1	0.406	0.433	0.485	0.429	0.473	0.542	0.499	0.789
Y2	0.424	0.370	0.484	0.353	0.556	0.441	0.520	0.855
Y3	0.431	0.393	0.343	0.390	0.512	0.375	0.533	0.813

Sumber: Data peneliti diolah (2023)



Tabel 3 menunjukkan jika dalam model penelitian ini tiap variabel mampu memenuhi reliabilitas konstruk.

Pada penelitian ini yang dapat dilihat pada tabel 4, nilai *r-square variable job crafting* 0,6469, berarti jika besar persentase *job crafting* yang dapat dijelaskan dengan *empowering leadership* adalah sebesar 64,69%. Sedangkan nilai *r-square variable objective career success* sebesar 0,6180, berarti persentase *objective career success* yang dapat dijelaskan oleh *empowering leadership* dan *job crafting* yaitu 61,8%.

**Tabel 3**  
Nilai Composite Reliability

	Composite Reliability	Reliable/Tidak
Empowering Leadership	0.877144	Reliable
Job Crafting	0.862723	Reliable
Objective Career Success	0.860225	Reliable

Sumber: Data peneliti diolah (2023)

**Tabel 4**  
R Square

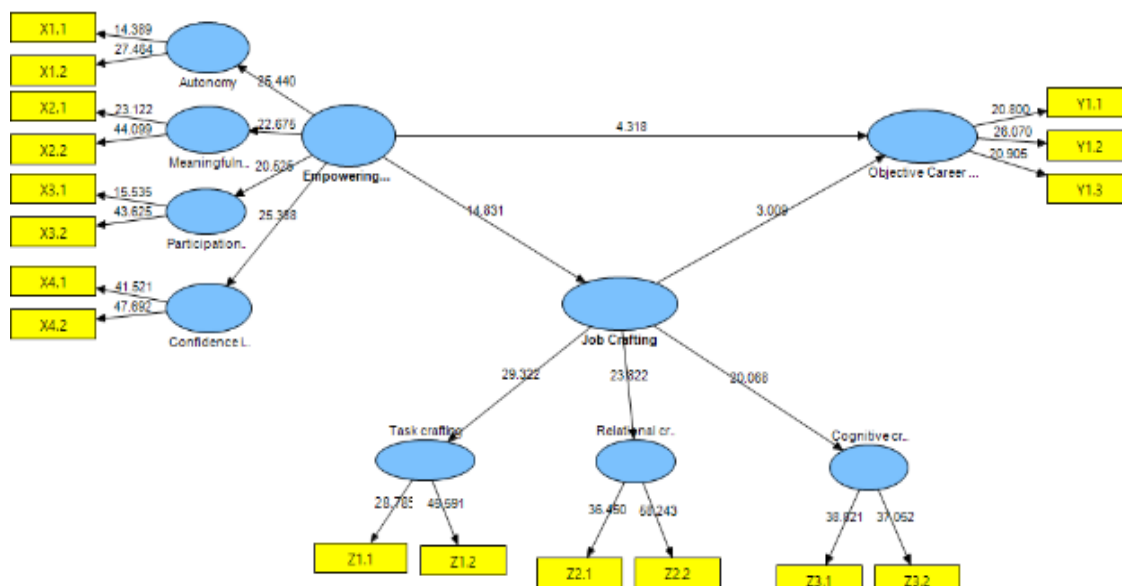
	R Square
Empowering Leadership	
Job Crafting	0.646939
Objective Career Success	0.618075

Sumber: Data peneliti diolah (2023)

**Uji Inner Model**

Uji *inner model* disajikan pada gambar 3. *T-statistic* dalam penelitian ini yang disajikan pada tabel 5 serta mampu melihat koefisien pengaruh dari variabel independen ke variabel dependen, jika angka melebihi 1.64, maka hipotesis tersebut diterima.

Untuk melihat pengaruh positif/negatif dapat melihat nilai *original sample estimate*. Jika nilainya positif maka berpengaruh searah. Jika berpengaruh negatif maka berpengaruh tidak searah.



**Gambar 3**  
Uji Inner Model

Sumber: Data peneliti diolah (2023)

**Tabel 5**  
**Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

	Dugaan	Coefficient Path	Standart Error	T-Statistic	Arti
H1	<i>Empowering Leadership</i> → <i>Job Crafting</i>	0.739553	0.049864	14.831336	Hipotesis 1 Diterima
H2	<i>Job Crafting</i> → <i>Objective Career Success</i>	0.306655	0.104993	2.920719	Hipotesis 2 Diterima
H3	<i>Empowering Leadership</i> → <i>Objective Career Success</i>	0.612757	0.055176	11.105493	Hipotesis 3 Diterima
H4	<i>Empowering Leadership</i> → <i>Job Crafting</i> → <i>Objective Career Success</i>	0.226787	0.079139	2.865680	Hipotesis 4 Diterima

Sumber: Data peneliti diolah (2023)

Data *T-statistic* menunjukkan besarnya pengaruh *empowering leadership* terhadap *job crafting* yaitu sebesar 14,831. Hasil ini menunjukkan hipotesis pertama berpengaruh positif dan signifikan atas variabel *empowering leadership* terhadap *job crafting*. Pimpinan sebuah perusahaan dituntut untuk mampu menyesuaikan ritme kerja antara visi perusahaan dengan ritme kerja karyawan. Pimpinan juga harus mampu memiliki pengaruh yang kuat untuk pengembangan perusahaan dan karyawan. Hal ini bertujuan agar karyawan mampu mengembangkan kemampuan dan memaksimalkan kinerjanya. Di samping itu, seorang pimpinan juga harus bisa berlaku adil kepada semua bawahan dan memberikan dorongan serta motivasi kepada karyawan agar mereka dapat mengembangkan diri.

Terdapat tiga aspek kunci dalam *empowering leadership* diantaranya dorongan pengembangan, pembagian kekuatan, serta dorongan motivasi. Kepercayaan dari seorang pemimpin yang menyadari bahwa para karyawannya dapat mandiri dalam pekerjaannya memberikan dampak yang positif bagi karyawan dalam suatu perusahaan. Para karyawan akan lebih memiliki rasa tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaannya. Bukan hanya itu, dengan perluasan keterampilan secara teoritis yang mereka miliki tentunya dapat mengarah pada per-

wujudan komitmen afektif yang mana hal tersebut merupakan bagian dari komitmen organisasi (Angela dan Sudibjo, 2020). Karyawan juga harus diberi kebebasan untuk bisa berdiskusi dengan atasan terkait preferensi penugasan. *Job crafting* adalah perilaku di mana karyawan memulai perubahan *internal* hubungan kerja. Ketika seorang karyawan merasa bahwa pemimpinnya bersedia untuk melayani dan memperhatikan, mereka bersedia untuk mengikuti contoh perilaku pemimpin, dengan pola pikir dimana sebagai seorang pemimpin, mereka berani berinisiatif untuk memperbaiki orang lain dan aktif dalam memberikan milik mereka sendiri serta memberikan manfaat bagi perusahaan (Jaya, 2022). Perilaku *empowering leadership* yang baik akan berdampak pada kemampuan *job crafting* karyawan (Kim dan Beehr, 2017).

Tingginya kebutuhan karyawan untuk mengelola karirnya secara proaktif, hal ini menjadi semakin penting bagi karyawan untuk memiliki kualifikasi yang diperlukan untuk maju dalam karir mereka. Karena kesuksesan karir yang dimiliki merupakan tanggung jawab mereka sendiri. Untuk hipotesis kedua terkait pengaruh *job crafting* terhadap *objective career success*, menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dan positif diantara keduanya. Hal ini didukung dari data *T-statistic* yang menunjukkan hasil

sebesar 3,921, *job crafting* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *objective career success* diterima. Kesuksesan karir karyawan merupakan impian semua karyawan, terutama untuk generasi milenial yang baru merintis karir. Sebaiknya perusahaan mulai memberi ruang kreativitas yang dapat mendukung mimpi karyawan. Sebagai salah faktor yang sangat penting dan tidak bisa dilepaskan dari perusahaan, kesuksesan dari karir karyawan tentunya juga dapat mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan. Karyawan yang diberikan kebebasan untuk bisa mengembangkan dirinya dan terlibat aktif dalam perusahaan, sehingga berdampak pada kesuksesan karirnya tentu akan lebih memberikan energi positif dimana para karyawan akan lebih merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. *Objective career success* ini tidak hanya merujuk pada gaji, namun bagaimana karyawan diakui karena jabatan dan tempat kerja oleh kerabat dan orang terdekat. Perusahaan dengan mayoritas karyawan usia muda cenderung lebih kreatif dan tanggap dalam bekerja.

Tindakan berdasarkan inisiatif karyawan dimana karyawan menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan dapat membantu pencapaian tujuan karyawan. Dalam konteks organisasi, aktivitas ini dapat dilihat melalui adanya *job crafting* (Tims *et al.*, 2010), yang terdiri dari perilaku yang ditujukan untuk meningkatkan sumber daya tenaga kerja (struktural dan sosial) serta memicu tuntutan pekerjaan yang sulit (Tims *et al.*, 2016). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Setyawan (2019) yang berpendapat bahwa karyawan yang berperilaku proaktif akan lebih mungkin untuk maju dan merasa puas dengan karir mereka.

Seorang pemimpin yang dapat mendukung perilaku proaktif pada akhirnya dapat mempengaruhi budaya organisasi. Budaya adalah pola asumsi bersama yang mapan yang digunakan kelompok untuk memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi *internal*. Dalam hal ini, budaya ditransmisikan kepada anggota baru sebagai

cara melihat, berpikir dan merasakan hal-hal yang berkaitan (Schein, 2010).

Hipotesis ketiga *empowering leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *objective career success* diterima. Dengan besaran hasil data *T-statistic* sebesar 11.105, menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *empowering leadership* dan *objective career success*. Karir sangat penting bagi setiap karyawan organisasi. Karir dapat diartikan sebagai rangkaian tugas pekerjaan kontinyu. Kesuksesan karir adalah bentuk pemenuhan kebutuhan karyawan, sehingga banyak karyawan yang mencurahkan waktu dan tenaganya untuk dapat mencapai kesuksesan karir yang mereka harapkan. Kesuksesan karir telah menjadi topik penting dalam manajemen sumber daya manusia, hubungan pasar tenaga kerja, dan psikologi industri dan organisasi (Quddusissara dan Rakhmawati, 2022).

Kesuksesan karir tidak hanya memberikan keuntungan dalam kaitannya dengan pengembangan karir karyawan, tetapi juga dalam kaitannya dengan organisasi. Hal ini dikarenakan, kesuksesan pribadi karyawan dapat membantu perusahaan meningkatkan efektivitasnya.

Mayoritas karyawan berusia 26-30 tahun dengan masa kerja yang terbilang belum lama yaitu 1-2 tahun. Maka menjadi kewajiban pemimpin untuk selalu memberikan arahan lebih pada karyawan dan memberikan pengenalan terkait bekerja dalam sektor industri yang digeluti. Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan memiliki dampak yang beragam bagi lingkungan *internal* perusahaan. Dampak yang sering kali terjadi yaitu para karyawan yang cenderung akan mengikuti gaya kepemimpinan pimpinannya dan diharapkan pemimpin sebaiknya bisa memaklumi jika kinerja karyawan belum maksimal atau pernah melakukan kesalahan karena periode kerja yang singkat. Usia karyawan yang terbilang masih muda sehingga karyawan terkesan tergesa-gesa dalam pengambilan keputusan dan belum dapat menanggung akibat untuk jangka panjang.

Keberadaan pemimpin dalam suatu perusahaan diharapkan mampu memberikan arahan serta motivasi bagi karyawan, sehingga tercipta hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan. Pemimpin yang mampu mempercayai karyawannya, dapat menciptakan *career satisfaction* yang dapat berdampak pada kesuksesan karyawan.

Hipotesis keempat diterima, *job crafting* mampu memediasi variabel *empowering leadership* terhadap *objective career success*, dengan besaran hasil data *T-statistic* sebesar 2.866. Dalam penelitian ini, keberadaan *job crafting* berperan sebagai *partial mediation* pada pengaruh *empowering leadership* terhadap *objective career success*. Hasil pengujian dengan menggunakan *Partial Least Square* dan perkalian pengaruh langsung yang menyusun pengaruh tidak langsung, menunjukkan bahwa hasil perkalian *indirect effect* antara *empowering leadership* terhadap *job crafting* dan *job crafting* terhadap *career success* lebih besar, jika dibandingkan dengan nilai *direct effect* antara *empowering leadership* terhadap *career success*. Agar dapat dikatakan signifikan, maka perkalian antara *indirect effect* harus lebih besar daripada nilai pada *direct effect*. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *job crafting* memediasi pengaruh *empowering leadership* terhadap *career success* dapat diterima.

## SIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan pembahasan analisis penelitian yang dipaparkan pada bagian sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: *Empowering leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *objective career success* generasi milenial di Surabaya. *Empowering leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job crafting*. Keberadaan *job crafting* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *objective career success*. Melalui *job crafting* sebagai *partial mediation* *Empowering leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *objective career success* pada generasi milenial. Namun, adapun kelemahan dalam pene-

litian ini tidak merujuk pada spesifikasi pengambilan sampel. Variabel bebas yang digunakan hanya *empowering leadership*.

Berdasarkan pemaparan pembahasan analisis penelitian pada bagian sebelumnya, maka peneliti mengemukakan beberapa saran yaitu: mencari sektor perusahaan yang akan diteliti, dengan perusahaan yang menekankan pada *career success*. Sehingga penelitian mampu tergambarkan dengan jelas. Perlunya menambahkan *variable antecedent* seperti *personality proactive*. Adanya variabel moderasi juga diperlukan, seperti gender, penghasilan, usia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahearne, M., Mathieu, J., dan Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955.
- Albana, H. (2019). Pengaruh *Job Crafting* terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Work Engagement di PT Terminal Teluk Lamong Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(1), 210-219.
- Amalia, D. T., dan Handoyo, S. (2018). Peran Psychological Empowerment dalam Hubungan antara Empowering Leadership dengan Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Psikologi Teori dan Terapan*, 9(1), 77-90.
- Amin, S., Arshad, R., dan Ghani, R. A. (2017). Spousal Support and Subjective Career Success: The Role of Work-Family Balance and Career Commitment as Mediator. *Jurnal Pengurusan*, 50, 133–142.
- Angela dan Sudibjo, N. (2020). Menakar Kemampuan Empowering Leadership, Job Crafting, dan Work Engagement dalam Memengaruhi Komitmen Organisasi. *Jurnal Imiah Pendidikan dan Pembelajaran*, 4(3), 442-454.
- Antonczyk, D., Fitzenberger, B., dan Sommerfeld, K. (2010). Rising Wage Inequality, the Decline of Collective

- Bargaining, and the Gender Wage Gap. *Labour Economics*, 17(5), 835–847.
- Cenciotti, R., Alessandri, G., dan Borgogni, L. (2016). Psychological Capital and Career Success Over Time: The Mediating Role of Job Crafting. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 372–384.
- Dewanto, F. A., dan Kusumastuti, R. (2022). Psychological Capital dan Career Commitment pada Karyawan Milenial Kantor Pusat Bank BRI. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(2), 137-148.
- Farizi, M., dan Tanuwijaya, J. (2022). Career Satisfaction Mempunyai Pengaruh yang Signifikan terhadap Turnover Intention pada Karyawan di Industri Pertambangan. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(2), 137-146.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., dan Wormley, W. M. (2017). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.
- Grubb III, W. L., Harris, M. L., dan MacKenzie, Jr. W. I. (2007). Business Students' Perceptions of Employment in Small and Medium-Sized Enterprises versus Multinational Corporations: Investigating the Moderating Effects of Academic Major, Gender, and Personality. *Journal of Small Business Strategy*, 17(2), 27-35.
- Jaya, K. (2022). Pengaruh Implementation of Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Job Crafting and Employee Environmental Engagement sebagai Variabel Mediasi. *AGORA*, 10(1).
- Kim, H., Im, J., dan Qu, H. (2018). Exploring Antecedents and Consequences of Job Crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 18–26.
- Kim, M., dan Beehr, T. A. (2017). Directing Our Own Careers, but Getting Help from Empowering Leaders. *Career Development International*, 22(3), 300–317.
- Kim, M., dan Beehr, T. A. (2017). Can Empowering Leaders Affect Subordinates' Well-Being and Careers Because They Encourage Subordinates' Job Crafting Behaviors? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(2), 184–196.
- Kim, M., Beehr, T. A., dan Prewett, M. S. (2018). Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257–276.
- Lau, A., dan Pang, M. (1995). Undergraduates' Career Perceptions and First Job Needs in Hong Kong. *International Journal of Career Management*, 7(3), 14–24.
- Mahendra, V. P. S. (2017). Pengaruh Komitmen Karir dan Motivasi Karir terhadap Kesuksesan Karir Subjektif Karyawan pada PT Bank BTN Bekasi. *Jurnal Manajemen*, 14(2), 170–180.
- Mello, J. A. (2014). *Strategic Human Resources Management (4th Ed.)*. USA: Cengage Learning.
- Mohamed, R. K. M. H., Ramendran, C., dan Yacob, P. (2012). The Impact of Employment of Foreign Workers: Local Employability and Trade Union Roles in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(10), 530-541.
- Moy, J. W., dan Lee, S. M. (2002). The Career Choice of Business Graduates: SMEs Or MNCs? *Career Development International*. 7(6), 339-347.
- Quddusissara dan Rakhmawati, L. (2022). Pengaruh Career Competencies dan Psychological Capital terhadap Subjective Career Success yang Dimediasi oleh Job Crafting pada Pegawai Kantor BAPPEDA Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 7(4), 697–712.
- Redmond, M. R., Mumford, M. D., dan Teach, R. (1993). Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 120–151.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th Ed.)*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., dan Kraimer, M. L. (1999). Proactive Personality and Career Success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416–427.
- Setyawan, A. A. (2019). Pengaruh Psychological Capital terhadap Career Success dengan Job Crafting sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 12(2), 225–236.
- Simo, P., Enache, M., Sallan, J., dan Fernandez, V. (2010). Analysis of The Relation Between Subjective Career Success, Organizational Commitment and The Intention to Leave The Organization. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 29E, 144–158.
- Slemp, G. R., dan Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A New Scale to Measure the Extent to Which Employees Engage in Job Crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146.
- Suwandi, E., Zidane, Xuan, T. L., Tan, R., Jovina, dan Nelson, A. (2022). Analisis Succession Planning & Career Planning pada Industri Transportasi. *Journal of Management*, 5(2), 631–638.
- Tamba, N., dan Nawangsari, L. C. (2022). The Effect of Empowering Leadership, Job Demand, Job Crafting on Employee Performance and Well-Being as Mediation Variables. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 7(8), 1030–1042.
- Tims, M., Derks, D., dan Bakker, A. B. (2016). Job Crafting and Its Relationships with Person–Job Fit and Meaningfulness: A Three-Wave Study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53.
- Zhang, X., dan Bartol, K. M. (2018). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.