

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN PEMBERDAYAAN DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KEBERMAKNAAN PEKERJAAN  
DENGAN *JOB CRAFTING* SEBAGAI MEDIASI PADA KUSTODIAN  
PT BANK MAYBANK INDONESIA TBK**

***ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF LEADERSHIP EMPOWERMENT AND  
WORK MOTIVATION ON WORK MEANINGFULNESS WITH JOB CRAFTING  
AS MEDIATION AT KUSTODIAN PT BANK MAYBANK INDONESIA TBK***

**Iie Sri Rejeki<sup>1</sup>, Edison Cholia Sembiring<sup>2</sup>**

Magister Manajemen, Pascasaraja Universitas Sahid Jakarta<sup>1,2</sup>

E-mail: iiesrirejeki1310@gmail.com<sup>1</sup>, doktorcholia@gmail.com<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*The purpose of this research is to examine and analyze the influence of Leadership Empowerment and Work Motivation on Job Meaningfulness with Job crafting as a mediator at PT Bank Maybank Indonesia Tbk. The selected sample consists of 58 employees in the Custodian Department, chosen using a non-probability sampling technique with a purposive sampling approach. The data collection technique employed is a questionnaire. The data was processed using SmartPLS 4.0 as the testing tool. The results of this study concluded that Leadership Empowerment and Work Motivation have a significant positive impact on Job crafting and Job Meaningfulness. Job crafting also mediates the influence of both on Job Meaningfulness, indicating that good leadership and motivation enhance job meaning through increased Job crafting.*

**Keywords:** *Work Motivation, Empowerment Leadership, Job Crating, Job Meaningfulness.*

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisa pengaruh Kepemimpinan Pemberdayaan dan Motivasi Kerja terhadap Kebermaknaan Pekerjaan dengan *Job crafting* sebagai Mediasi pada PT Bank Maybank Indonesia Tbk. Populasi dan Sample yang dipilih dan diteliti berjumlah 58 karyawan di Bagian Kustodian dengan menggunakan tehnik *non probability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling*. Dimana tehnik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Data diproses dengan SmartPLS 4.0 sebagai alat ujinya. Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa Kepemimpinan Pemberdayaan dan Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *Job crafting* dan Kebermaknaan pekerjaan. *Job crafting* juga memediasi pengaruh keduanya terhadap Kebermaknaan pekerjaan, menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi yang baik meningkatkan makna kerja melalui peningkatan *Job crafting*.

**Kata Kunci:** Motivasi Kerja, Kepemimpinan Pemberdayaan, *Job Crafting*, Kebermaknaan Pekerjaan

## PENDAHULUAN

Peran kepemimpinan dalam membentuk arah dan budaya organisasi semon penting di tengah dinamika industri perbankan yang terus berubah. Pemimpin bertanggung jawab secara strategis dan mempengaruhi motivasi serta keterlibatan karyawan. Dengan tuntutan bisnis yang harus cepat beradaptasi dengan teknologi dan persaingan yang ketat, konsep pembuatan pekerjaan muncul sebagai strategi adaptasi. Karyawan dapat secara aktif mengubah elemen pekerjaan mereka untuk menghadapi tantangan ini.

Pada dunia perbankan, pelayanan yang diberikan oleh sumber daya manusia sangat penting karena bank merupakan perusahaan penyedia jasa keuangan dan sangat bergantung pada nasabah yang menggunakan jasanya. Dewasa ini jumlah pertumbuhan bank swasta nasional sangat cepat hingga membawa perekonomian Indonesia semakin berkembang. Ketua Dewan Komisiner Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mengatakan bahwa kondisi perbankan nasional saat ini dinilai sudah tahan krisis dibanding 20 tahun lalu, regulasi perbankan nasional sudah sangat baik dan cukup kuat dari sisi permodalan karena didukung dengan reformasi perbankan yang tepat (Laucereno, 2017).

Data yang dipublikasikan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada tahun 2017 menunjukkan bahwa di Indonesia terdapat 116 bank, yang jumlahnya terus mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Artinya, industri perbankan sangat kompetitif, sehingga mereka harus mampu menyesuaikan diri dan terus melakukan perubahan. Perubahan tersebut diperlukan agar dapat terus bersaing atau bahkan hanya untuk bertahan di tengah industri perbankan yang sudah penuh. Melakukan perubahan bukanlah hal

yang mudah. Dalam proses perubahan, akan muncul sikap dan reaksi tertentu dari setiap individu yang terlibat, yang terbagi menjadi dua jenis sikap efektif (menerima) dan sikap tidak efektif (Maulina, 2018).

Pegawai digunakan untuk tujuan yang ada pada setiap perubahan. Suatu perubahan dapat berhasil bukan hanya jika difokuskan pada karyawan sebagai objek perubahan, tetapi juga melalui hubungan yang efektif antara atasan dan bawahan. Gaya pemimpin dalam menggerakkan karyawannya pada proses perubahan akan memberikan dampak terhadap kesiapan perubahan (Paren, 2010).

Selain itu, dalam lingkungan kerja yang mengalami perubahan sangat tinggi, karyawan dituntut untuk memiliki daya adaptasi yang tinggi. Oleh karenanya, karyawan untuk mengambil inisiatif pribadi agar dapat bekerja dengan baik sekaligus mengharapkan karyawan untuk proaktif dan lebih fleksibel dalam peran kerja mereka (Chang et al., 2021).

Sedemikian pula perihalnya di PT Bank Maybank Indonesia Tbk dengan misinya menjadi penyedia layanan keuangan terkemuka di Indonesia, yang didukung oleh sumber daya manusia yang berkomitmen penuh dan inovatif untuk menciptakan nilai dan melayani komunitas. Sebagai organisasi yang besar, yang salah satu value/nilai perusahaan adalah menjunjung tinggi pentingnya teamwork yang didasari oleh saling menghargai dan menghormati.

PT. Bank Maybank Indonesia Tbk (Maybank Indonesia) merupakan salah satu institusi perbankan terkemuka di Indonesia yang telah beroperasi selama beberapa dekade. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di industri perbankan, Maybank Indonesia harus terus berinovasi dan meningkatkan efisiensi operasional serta

kualitas pelayanan. Salah satu faktor kunci dalam mencapai tujuan tersebut adalah melalui peran kepemimpinan yang efektif. Maybank Indonesia merupakan bagian dari grup Malayan Banking Berhad

(Maybank), salah satu grup penyedia layanan keuangan terbesar di ASEAN. Bank menyediakan jasa kustodian termasuk penyelesaian transaksi jual beli dengan atau tanpa warkat (dalam dan luar negeri), pendaftaran efek dan pemecahan serta penggabungan efek, penyimpanan surat berharga/aset berharga lainnya, pelayanan aksi korporasi, jasa layanan penyelesaian dan pembayaran, jasa sub-registry, jasa layanan pengadministrasian dana/reksa dana dan jasa agency (Facility, Escrow, Security, Monitoring, Paying dan Receiving Agent).

Keberhasilan Maybank Indonesia, bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Pekerjaan di sektor perbankan sering kali memerlukan perhatian terhadap detail, kemampuan analitis, serta interaksi yang baik dengan pelanggan. Dalam konteks ini, *job crafting* menjadi strategi penting bagi karyawan untuk menyesuaikan tugas dan peran mereka agar lebih sesuai dengan kekuatan, minat dan nilai pribadi mereka. Hal ini tidak hanya membantu meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi terhadap kinerja keseluruhan tim dan organisasi.

Berdasarkan hasil diskusi dengan salah seorang penanggungjawab Kustodian Maybank Indonesia, ditangkap fenomena adanya permasalahan yang mungkin sama seperti halnya di beberapa perusahaan lainnya yaitu semangat kerja karyawan yang harus bisa mendukung produktivitas. Tantangan kepemimpinan yang dirasakan oleh berbagai level bawahan atas otonomi yang diberikan.

Rasa memiliki atau tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan Hal ini merupakan tantangan yang dengan cukup baik diatasi oleh Maybank melalui beberapa upaya seperti program staff engagement, training, coaching dan meeting rutin untuk mengatasi tantangan ini.

Karyawan harus proaktif menyesuaikan dan menyusun pekerjaan mereka, merasakan lebih banyak makna dan beradaptasi lebih baik terhadap perubahan keadaan, mereka juga lebih inovatif dan berkinerja lebih baik dalam peran pekerjaan mereka secara keseluruhan dan berpartisipasi lebih aktif dalam pekerjaan mereka dengan mencari tantangan dan memiliki kendali atas apa yang mereka lakukan (Geldenhuis et al., 2021)

Untuk membentuk karyawan yang memiliki *job crafting* diantaranya adalah faktor gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Khususnya, kepemimpinan pemberdayaan memberikan keleluasaan atau otonomi kepada bawahannya untuk merancang pekerjaan mereka sendiri. Penelitian Kim & Beehr (2018), menunjukkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job crafting*. Hal ini berarti otonomi yang diberikan oleh pemberdayaan pemimpin dapat memicu penciptaan perilaku pekerjaan bawahan.

Secara khusus, kepemimpinan pemberdayaan mencakup perilaku seperti mendelegasikan, mendorong inisiatif, membina keterampilan kepemimpinan diri, pemberian otonomi dan wewenang, mengekspresikan keyakinan pada kinerja tinggi, dan penawaran dukungan perkembangan melalui pembinaan, pemodelan, dan umpan balik (Kim & Beehr, 2018). Dapat dikatakan bahwa karyawan yang pemimpinnya memberikan lebih banyak

kebebasan atau pilihan mengenai cara melaksanakan pekerjaan karena peningkatan otonomi lebih besar kemungkinannya untuk diberikan kesempatan untuk berpikir ulang pekerjaan mereka. Dengan demikian pernyataan ini mengarahkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan mendorong munculnya *job crafting* pada karyawan (Thun & Bakker, 2018).

Disamping kepemimpinan, faktor motivasi kerja juga dapat mempengaruhi munculnya *job crafting*. Motivasi yang dimiliki seseorang adalah merupakan potensi, dimana seseorang belum tentu bersedia untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seorang pegawai mau bekerja sesuai dengan keinginan organisasi. Penelitian Lee & Song (2020), menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja yang baik akan memiliki *job crafting* yang baik pula. Dengan kata lain motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job crafting*.

Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya karena dengan tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan (Siagian, 2002). Motivasi merupakan pemberian dorongan-dorongan individu untuk bertindak yang menyebabkan orang tersebut berperilaku dengan cara tertentu yang mengarah pada tujuan (Aries dan Ghozali, 2006). Pemberian motivasi merupakan salah satu tujuan agar karyawan yang diberi motivasi dapat bekerja sesuai dengan acuan kerja dan tanggung jawab yang diberikan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik (Niñisemito, 1989).

Makna kerja merupakan sekumpulan konsep, nilai dan keyakinan seseorang mengenai hakekat pemahaman tentang pekerjaan yang telah dilakukan, gambaran yang telah dilakukan dan seberapa penting interpretasi terhadap kerja dalam konteks kehidupan (Berg et al., 2010). Makna kerja biasanya diperoleh melalui proses pembuatan perasaan yang didorong oleh kebutuhan untuk menetapkan tujuan yang mendalam atau tujuan yang paling akhir dari pekerjaan. Ditambahkan bahwa kebermaknaan juga mengacu pada tingkat signifikansi dan tujuan yang diyakini karyawan dalam pekerjaan mereka (Vogel et al., 2020).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa salah satu aspek yang menjadi perhatian utama adalah peran kepemimpinan dan motivasi kerja dalam membentuk lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk mengembangkan diri dan merasa memiliki tanggung jawab atas pekerjaan yang mereka lakukan. Pengaruh kepemimpinan tidak hanya terbatas pada aspek tugas dan tanggung jawab formal, tetapi juga pada bagaimana pemimpin memfasilitasi proses adaptasi dan inovasi individu dalam lingkungan kerja mereka.

## **METODE**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan penelitian deksriptif, karena adanya variabel-variabel yang akan ditelaah hubungannya serta tujuannya untuk menyajikan gambaran mengenai hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Desain penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode survei, Penelitian ini menggunakan analisis regresi parsial (partial Least Square-Structural Equation Model (PLS-SEM)).

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Maybank Indonesia di bagian Kustodian yang memenuhi kriteria antara lain karyawan bank, telah bekerja minimal 1 tahun dan bersedia menjadi responden penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode Nonprobability Sampling dengan teknik sampling jenuh sehingga sampel pada penelitian ini diambil dari jumlah populasi sasaran yaitu 58 orang. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dan diolah secara langsung oleh peneliti serta digunakan sesuai dengan tujuan penelitian (Schlinder, 2019). Penelitian ini menggunakan metode self administered survey dengan cara menyebarkan kuesioner kepada subjek penelitian (Hartono, 2016).

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah Observasi mengenai fenomena yang terjadi di perbankan, dan mengamati kondisi yang ada di Maybank Indonesia Jakarta, Wawancara atau diskusi dengan salah seorang PIC penanggung jawab di Bagian Kustodian Maybank Indonesia dan menyebarkan kuesioner melalui

google form yang dibagikan kepada karyawan di Bagian Kustodian Maybank Indonesia Jakarta. Adapun kuisisioner dibuat dengan tertutup dan rahasia, menggunakan skala likert.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### Analisis *Partial Least Square*

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS) memerlukan 2 tahap untuk menilai Fit Model dari sebuah model penelitian (Ghozali, 2019). Tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut:

#### Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

**Tabel 1.** Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
<i>Job Crafting</i> (Z)	0.515	0.497
Kebermaknaan Pekerjaan (Y)	0.821	0.812

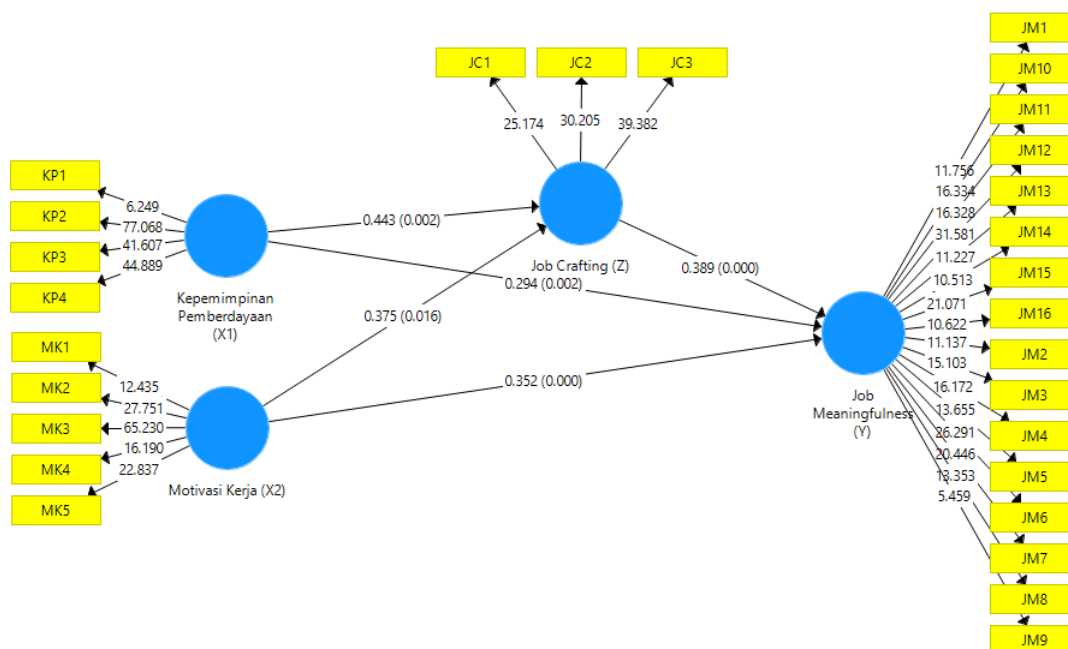
Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan 2 buah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu *Job crafting* (Z) yang dipengaruhi oleh Kepemimpinan Pemberdayaan (X1), dan Motivasi Kerja (X2). Serta Kebermaknaan Pekerjaan (Y) yang dipengaruhi oleh Kepemimpinan Pemberdayaan (X1), Motivasi Kerja (X2), dan *Job crafting* (Z). Nilai R-square untuk variabel *Job crafting* diperoleh sebesar 0.515. Hasil ini menunjukkan bahwa 51,5% variabel *Job*

*crafting* (Z) dipengaruhi oleh Kepemimpinan Pemberdayaan (X1), dan Motivasi Kerja (X2) secara simultan Sedangkan R-square untuk variabel Kebermaknaan Pekerjaan diperoleh sebesar 0.821. Hasil ini menunjukkan bahwa 82,1% variable Kebermaknaan Pekerjaan (Y) dipengaruhi oleh Kepemimpinan Pemberdayaan (X1), Motivasi Kerja (X2), dan *Job crafting* (Z) secara simultan.

### Pengujian Hipotesis Pengaruh Parsial dan Peran Mediasi

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan

antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output result for inner weight yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut



Gambar 1. inner model

Dari gambar inner model diatas, dapat dijelaskan bahwa:

1. Variabel kepemimpinan pemberdayaan (X1) memiliki nilai indikator tertinggi pada aspek mengembangkan karyawan (KP2), yang menunjukkan bahwa pemimpin yang fokus pada pengembangan karyawan dianggap paling efektif dalam pemberdayaan. Ini berarti bahwa upaya pemimpin dalam memberikan pelatihan, peluang pembelajaran, dan bimbingan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan sangat dihargai dan memiliki dampak besar pada kinerja dan kepuasan kerja karyawan.
2. Variabel motivasi kerja (X2) mempunyai nilai indikator tertinggi yaitu pada kebutuhan sosial (MK3), yang, berarti bahwa bahwa aspek

sosial, seperti hubungan interpersonal, kerja sama tim, dan rasa memiliki di tempat kerja, adalah faktor utama yang memotivasi karyawan. Karyawan merasa lebih termotivasi ketika mereka memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, merasa diterima dalam lingkungan kerja, dan dapat berkontribusi dalam tim.

3. Kebermaknaan Pekerjaan/*Job Meaningfulness* (Y) mempunyai nilai indikator tertinggi yaitu pada aspek bekerja sebagai sarana untuk menunjukkan keberanian dalam berekspresi (JM12). Ini menunjukkan bahwa karyawan merasa pekerjaan mereka paling bermakna ketika mereka memiliki kesempatan untuk mengekspresikan diri secara autentik dan berani melalui pekerjaan mereka. Aspek ini

mencerminkan pentingnya lingkungan kerja yang mendukung kebebasan berekspresi, di mana karyawan dapat menunjukkan kreativitas, ide-ide inovatif, dan nilai-nilai pribadi mereka, yang pada gilirannya meningkatkan rasa puas dan berharga dalam pekerjaan mereka.

4. *Job crafting* (Z) mempunyai nilai indikator tertinggi yaitu pada aspek penciptaan makna kognitif (JC3), yang menunjukkan bahwa karyawan cenderung merasa paling terlibat dan puas ketika mereka dapat memodifikasikan cara pandang mereka terhadap pekerjaan untuk

menemukan atau menciptakan makna yang lebih dalam terhadap pekerjaannya. Penciptaan makna kognitif ini mencakup upaya karyawan untuk melihat pekerjaan mereka dalam konteks yang lebih luas atau lebih positif, sehingga pekerjaan tersebut terasa lebih bermanfaat dan bermakna. Hal ini menekankan pentingnya memberikan ruang bagi karyawan untuk menginterpretasikan pekerjaan mereka sesuai dengan nilai-nilai pribadi, yang dapat meningkatkan keterlibatan dan komitmen terhadap pekerjaan

**Tabel 2.** Result For Inner Weights (Direct Effect)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<i>Job Crafting</i> (Z)-> Kebermaknaan Pekerjaan (Y)	0.389	0.384	0.097	3.995	<b>0.000</b>
Kepemimpinan Pemberdayaan (X1)-> <i>Job Crafting</i> (Z)	0.443	0.440	0.139	3.183	<b>0.002</b>
Kepemimpinan Pemberdayaan (X1)-> Kebermaknaan Pekerjaan (Y)	0.294	0.301	0.093	3.168	<b>0.002</b>
Motivasi Kerja (X2)-> <i>Job Crafting</i> (Z)	0.375	0.382	0.155	2.423	<b>0.016</b>
Motivasi Kerja (X2)-> Kebermaknaan Pekerjaan (Y)	0.352	0.350	0.076	4.616	<b>0.000</b>

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode bootstrap terhadap sampel. Pengujian dengan bootstrap juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan bootstrapping dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan Pemberdayaan terhadap *Job crafting* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.443 dengan

nilai t sebesar 3.183 dan p values=0.002. Nilai p tersebut lebih kecil dari 0,05. Hasil ini berarti bahwa Kepemimpinan Pemberdayaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Job crafting* yang berarti *H<sub>1</sub>* yang berbunyi Kepemimpinan Pemberdayaan berpengaruh signifikan positif terhadap *Job crafting* **terdukung**.

2. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap *Job crafting* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.375 dengan

nilai t sebesar 2.423 dan p values=0.016. Nilai p tersebut lebih kecil dari 0,05. Hasil ini berarti bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Job crafting* yang berarti H2 yang berbunyi Motivasi Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap *Job crafting* **terdukung**.

3. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan Pemberdayaan terhadap Kebermaknaan Pekerjaan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.389 dengan nilai t sebesar 3.995 dan p values=0.002. Nilai p tersebut lebih kecil dari 0,05. Hasil ini berarti bahwa Kepemimpinan Pemberdayaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kebermaknaan Pekerjaan yang berarti H3 yang berbunyi Kepemimpinan Pemberdayaan berpengaruh signifikan positif terhadap Kebermaknaan Pekerjaan **terdukung**.
4. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap Kebermaknaan Pekerjaan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.352 dengan nilai t sebesar 4.616 dan p values=0.000. Nilai p tersebut lebih kecil dari 0,05. Hasil

ini berarti bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kebermaknaan pekerjaan yang berarti Ha yang berbunyi Motivasi Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kebermaknaan pekerjaan **terdukung**.

5. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh variabel *Job crafting* terhadap Kebermaknaan pekerjaan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.389 dengan nilai t sebesar 3.995 dan p values=0.000. Nilai p tersebut lebih kecil dari 0,05. Hasil ini berarti bahwa *Job crafting* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kebermaknaan pekerjaan yang berarti Hs yang berbunyi *Job crafting* berpengaruh signifikan positif terhadap Kebermaknaan pekerjaan **terdukung**.

#### Analisis Peran Mediasi

Peran mediasi dilakukan dengan cara melihat apakah pengaruh tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel mediasi signifikan atau tidak. Hasil analisis pengaruh tidak langsung antara-variabel-variabel penelitian adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.** Pengaruh Tidak langsung/*Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Kepemimpinan Pemberdayaan (X1) -> <i>Job Crafting</i> (Z) -> Kebermaknaan pekerjaan (Y)	0.173	0.172	0.075	2.293	<b>0.022</b>
Motivasi Kerja (X2) -> <i>Job Crafting</i> (Z) -> Kebermaknaan pekerjaan (Y)	0.146	0.147	0.071	2.062	<b>0.040</b>

Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Pemberdayaan terhadap

Kebermaknaan pekerjaan melalui *Job crafting* memiliki koefisien jalur sebesar



0.173 dengan nilai t sebesar 2.293 dan p values = 0.022 atau <0,05 sehingga dapat dikatakan variabel *Job crafting* memediasi pengaruh Kepemimpinan Pemberdayaan terhadap Kebermaknaan pekerjaan. Hal ini berarti H6 yang berbunyi *Job crafting* memediasi pengaruh Kepemimpinan Pemberdayaan terhadap Kebermaknaan pekerjaan **terdukung**

Pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja terhadap Kebermaknaan pekerjaan melalui *Job crafting* memiliki koefisien jalur sebesar 0.146 dengan nilai t sebesar 2.062 dan p values=0.040 atau <0,05 sehingga dapat dikatakan variabel *Job crafting* memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kebermaknaan pekerjaan. Hal ini berarti H7 yang berbunyi *Job crafting* memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kebermaknaan pekerjaan **terdukung**

### **Pembahasan**

Connides (2019) menyatakan bahwa empowering leadership fokus dalam menggalakkan inisiatif, manajemen diri dan kepemimpinan diri sendiri dengan memberikan otonomi, tanggung-jawab, kepercayaan diri dan kesempatan untuk berkembang bagi pegawai. Dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan pegawai bertujuan untuk menggapai tujuan bersama dimana untuk mencapai tujuan ini pegawai diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk melakukan inisiatif demi kemajuan bersama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Pemberdayaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Job crafting* yang berarti H1 yang berbunyi Kepemimpinan Pemberdayaan berpengaruh signifikan positif terhadap *Job crafting* **terdukung**

Menurut Andika (2019) Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia,

motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal. Motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Karena pada umumnya pegawai akan memiliki produktivitas kerja yang tinggi apabila perusahaan mendukung pelaksanaan tugas mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Job crafting* yang berarti H2 yang berbunyi Motivasi Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap *Job crafting* **terdukung**

Menurut Frank (2019) bahwa makna kerja bukan diperoleh dari pekerjaan itu sendiri, yang dipentingkan adalah bagaimana individu dapat menunjukkan keberaniannya dalam berekspresi, keunikannya dan keistimewaannya dalam bekerja sehingga mendapatkan makna dan komitmen pribadi dalam bekerja Dalam hal lain, sehingga ia bisa mendapatkan makna dan komitmen pribadi terhadap pekerjaannya dan menjadi lebih bertanggung jawab terhadap kehidupannya. Oleh karenanya, setiap benfuk pekerjaan dapat mengantarkan individu kepada makna asalkan pekerjaan tersebut merupakan usaha untuk memberikan sesuatu kepada hidup, baik kehidupan sendiri dan sesama. Hasil penelitian menunjukan bahwa Kepemimpinan Pemberdayaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kebermaknaan pekerjaan yang berarti H3 yang berbunyi Kepemimpinan Pemberdayaan berpengaruh signifikan positif terhadap Kebermaknaan pekerjaan **terdukung**. Begitu juga Motivasi Kerja memiliki

pengaruh positif yang signifikan terhadap Kebermaknaan pekerjaan yang berarti H4 yang berbunyi Motivasi Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kebermaknaan pekerjaan **terdukung**

*Job crafting* mengacu pada perubahan fisik dan kognitif yang dilakukan individu dalam tugas atau batasan relasional dari pekerjaan mereka. Pengertian ini mencakup perilaku individu yang berbeda-beda dari masing-masing anggota tim dan melibatkan pembentukan batasan tugas pekerjaan (baik secara fisik atau secara kognitif), batasan relasional pekerjaan, atau keduanya." Karyawan mempunyai kebebasan "untuk mendefinisikan dan melaksanakan pekerjaan, (dan) bertindak sebagai 'perajin pekerjaan' dalam konteks pekerjaan mereka pekerjaan yang ditentukan" (Wrzesniewski & Dutton, 2001). *Job crafting* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kebermaknaan pekerjaan yang berarti H5 yang berbunyi. *Job crafting* berpengaruh signifikan positif terhadap Kebermaknaan pekerjaan **terdukung**.

*Job crafting* menawarkan konsep yang relatif baru dan menjanjikan dalam psikologi organisasi (Ingusci et al., 2021). Para ahli juga menunjukkan bahwa *Job crafting* merupakan hal yang mendasar dalam menuntun terwujudnya perilaku proaktif secara mental: "melalui penciptaan pekerjaan, karyawan mengambil peran aktif dalam melakukan pekerjaan mereka untuk berbuat baik bagi diri mereka sendiri" (Tims et al., 2012). Selain itu, penelitian juga menunjukkan bahwa *Job crafting* berkorelasi dengan dikaitkan dengan konstruksi aktif, termasuk kepribadian proaktif dan mengambil inisiatif pribadi (Zhang & Parker, 2019).

*Job crafting* memediasi pengaruh Kepemimpinan Pemberdayaan

terhadap Kebermaknaan pekerjaan. Hal ini berarti H6 yang berbunyi *Job crafting* memediasi pengaruh Kepemimpinan Pemberdayaan terhadap Kebermaknaan pekerjaan **terdukung**

*Job crafting* memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kebermaknaan pekerjaan. Hal ini berarti H7 yang berbunyi *Job crafting* memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kebermaknaan pekerjaan **terdukung**.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Pemberdayaan berpengaruh positif signifikan terhadap *Job Crafting*. Semakin tinggi Kepemimpinan Pemberdayaan, semakin tinggi pula *Job crafting*
2. Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *Job crafting*. Semakin tinggi Motivasi Kerja, semakin tinggi pula *Job crafting*
3. Kepemimpinan Pemberdayaan berpengaruh positif signifikan terhadap Kebermaknaan pekerjaan. Semakin tinggi Kepemimpinan Pemberdayaan, semakin tinggi pula Kebermaknaan pekerjaan
4. Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kebermaknaan pekerjaan. Semakin tinggi Motivasi Kerja, semakin tinggi pula Kebermaknaan pekerjaan
5. *Job crafting* berpengaruh positif signifikan terhadap Kebermaknaan pekerjaan. Semakin tinggi *Job crafting*, semakin tinggi pula Kebermaknaan pekerjaan
6. *Job crafting* memediasi pengaruh Kepemimpinan Pemberdayaan terhadap Kebermaknaan pekerjaan.

Hal ini berarti Kepemimpinan Pemberdayaan yang baik akan menciptakan kemampuan *Job crafting* yang baik dan pada akhirnya meningkatkan pula Kebermaknaan pekerjaan.

7. *Job crafting* memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kebermaknaan pekerjaan. Hal ini berarti Motivasi Kerja yang baik akan menciptakan kemampuan *Job crafting* yang baik dan pada akhirnya meningkatkan pula Kebermaknaan pekerjaan.

Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job crafting* dan Kebermaknaan pekerjaan. Hal ini berarti para manajer Maybank Indonesia di bagian Kustodian dapat menerapkan gaya kepemimpinan pemberdayaan dengan cara memberikan otonomi yang luas dalam pelaksanaan pekerjaan bawahannya, selain itu berupaya meningkatkan partisipasi bawahan dalam proses pengambilan keputusan, dan mendorong perkembangan bawahannya melalui pemberian pelatihan-pelatihan. Kesemua hal tersebut dilakukan agar pegawai Maybank Indonesia di bagian Kustodian memiliki kemampuan *job crafting* yang baik dalam melaksanakan tugasnya.

Selain itu penerapan kepemimpinan pemberdayaan nantinya dapat meningkatkan kebermaknaan kerja yang memberikan rasa tujuan dan kepuasan dan menciptakan rasa pencapaian, dampak, dan kesejahteraan secara keseluruhan bagi pegawai Maybank Indonesia di bagian Kustodian. Pekerjaan yang bermakna akan memberikan tujuan bagi kehidupan pegawai, meningkatkan kesejahteraan dan rasa kepuasan mereka secara keseluruhan dan membuat pegawai lebih

bahagia di tempat kerja maupun di luar tempat kerja.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. In D. Prabantini (Ed.), *Andi Yogyakarta* (1st ed.). Andi.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in *job crafting* at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 158–186. <https://doi.org/10.1002/job.645>
- Chang, P.-C., Xiaoxiao, G., & Wu, T. (2021). Sense of calling, *job crafting*, spiritual leadership and work meaningfulness: a moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 690–704. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2020-0392>
- Garson, G. D. (2016). Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models. In *Statistical Associates Publishing* (1st ed.). Statistical Associates Publishing. <https://doi.org/10.1201/b16017-6>
- Geldenhuis, M., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2021). How task, relational and cognitive crafting relate to job performance: a weekly diary study on the role of meaningfulness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 83–94. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1825378>
- Ingusci, E., Signore, F., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C. G. (2021). Workload, Techno

- Overload, and Behavioral Stress During COVID-19 Emergency: The Role of *Job crafting* in Remote Workers. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.655148>
- Khan, M. M., Ahmed, S. S., Khan, E., Mahmood, T., & Jawed, S. (2021). Leadership Driven *Job crafting*: Exploring the Mediating Role of Meaningfulness between Servant Leadership and *Job crafting*. *JISR Management and Social Sciences & Economics*, 19(1), 99–112. <https://doi.org/10.31384/jisrmsse/2021.19.1.7>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Can Empowering Leaders Affect Subordinates' Well-Being and Careers Because They Encourage Subordinates' *Job crafting* Behaviors? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 184–196. <https://doi.org/10.1177/1548051817727702>
- Lee, J. W., & Song, Y. (2020). Promoting employee *job crafting* at work: the roles of motivation and team context. *Personnel Review*, 49(3), 689–708. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2018-0261>
- Park, S., & Park, S. (2023). Contextual antecedents of *job crafting*: review and future research agenda. *European Journal of Training and Development*, 47(1/2), 141–165. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2021-0071>
- Russo, D., & Stol, K.-J. (2021a). PLS-SEM for Software Engineering Research. *ACM Computing Surveys*, 54(4), 1–38. <https://doi.org/10.1145/3447580>
- Russo, D., & Stol, K.-J. (2021b). PLS-SEM for Software Engineering Research. *ACM Computing Surveys*, 54(4), 1–38. <https://doi.org/10.1145/3447580>
- Tang, S., Zhang, G., & Wang, H.-J. (2020). Daily Empowering Leadership and *Job crafting*: Examining Moderators. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 5756. <https://doi.org/10.3390/ijerph17165756>
- Thorfiani, D., Suarsa, S. H., & Oscar, B. (2021). Teknologi E-commerce dan Pengalaman Konsumen. *Jkbn (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 7(2), 139–148. <https://doi.org/10.31289/jkbn.v7i2.4623>
- Thun, S., & Bakker, A. B. (2018). Empowering leadership and *job crafting*: The role of employee optimism. *Stress and Health*, 34(4), 573–581. <https://doi.org/10.1002/smi.2818>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the *job crafting* scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tummers, L. L. G., Bekkers, V., Vink, E., & Musheno, M. (2015). Coping During Public Service Delivery: A Conceptualization and Systematic Review of the Literature. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1099–1126. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu056>
- Vogel, R. M., Rodell, J. B., & Sabey, T. B. (2020). Meaningfulness misfit: Consequences of daily meaningful work needs–supplies incongruence for daily engagement. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 760–770.

<https://doi.org/10.1037/apl0000464>

- Wojtczuk-Turek, A. (2022). Who needs transformational leadership to craft their job? The role of work engagement and personal values. *Baltic Journal of Management*, 17(5), 654–670. <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2022-0170>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Yuwono, T., Wiyono, N., Asbari, M., Novitasari, D., & Silitonga, N. (2020). Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Karyawan Wanita Di Masa Pandemi Covid-19. *Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(3), 615–632.
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting *job crafting* research: A hierarchical structure of *job crafting* concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146. <https://doi.org/10.1002/job.2332>