

# Pengaruh Job Crafting terhadap Work Engagement pada Karyawan PT. X

Angga Januar Ramadhan, Hendro Prakoso, Vici Sofianna Putera

Prodi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Islam Bandung,

Jl. Tamansari No. 1 Bandung 40116

Email: [anggarajanuar@gmail.com](mailto:anggarajanuar@gmail.com), [rimatadu@gmail.com](mailto:rimatadu@gmail.com), [vici.putera@gmail.com](mailto:vici.putera@gmail.com)

**Abstract.** Job crafting is defined as self-initiated changes that employees made their job demand with job resources balanced and to suit their preferences and needs. The aim of this study is to determine the influences of job crafting on employee work engagement in Indonesia. Data obtained from the entire study population of 52 people from PT.X. Measurement of work engagement using UWES-17 from Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker, (2002) and job crafting scale from Tims et al., (2012). The results of this study indicate that job crafting has a significant effect on work engagement by 68.1% ( $R = .825$ ,  $R^2 = 0.681$ ). The dimension of job crafting that has a significant effect is only increasing social job resources (ISoJR) ( $0.001 < 0.05$ ) and contributes to the effect of  $\beta = 0.740$  on work engagement. It can be concluded that work engagement is influenced by employees' efforts to seek support from colleagues and superiors in the workplace.

**Keywords**— *job crafting, work engagement, job demand, job resources*

**Abstrak.** Job crafting didefinisikan sebagai perubahan yang dilakukan oleh karyawan sendiri untuk membuat job demand dengan job resources mereka seimbang dan sesuai dengan preferensi maupun kebutuhan mereka. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besar pengaruh job crafting terhadap work engagement karyawan di Indonesia. Data diperoleh dari seluruh populasi penelitian sejumlah 52 orang dari PT.X. Pengukuran work engagement menggunakan UWES-17 dari Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker, (2002) dan job crafting scale dari Tims et al., (2012). Hasil penelitian ini menunjukkan job crafting memberikan pengaruh yang besar dan signifikan terhadap work engagement sebesar 68.1% ( $R = .825$ ,  $R^2 = 0.681$ ). Dimensi job crafting yang memberikan pengaruh yang besar dan signifikan hanyalah dimensi increasing social job resources (ISoJR) ( $0.001 < 0.05$ ) serta menyumbang pengaruh sebesar  $\beta = 0.740$  terhadap work engagement. Dapat disimpulkan bahwa work engagement dipengaruhi oleh upaya karyawan untuk mencari dukungan dari rekan kerja maupun dari atasan di tempat kerja seluas-luasnya.

**Kata Kunci**— *job crafting, work engagement, job demand, job resources*

## I. PENDAHULUAN

Work engagement adalah suatu pengalaman emosi yang positif pada pekerjaan yang ditandai dengan adanya vigor, dedication, and absorption (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker, 2002; Schaufeli, 2018). Work engagement di anggap pula sebagai keadaan motivasi-afektif yang memiliki dampak positif pada kinerja karyawan

maupun organisasi yang membuat mereka sangat terlibat, berenergi dan berdedikasi pada pekerjaannya (Leiter, 2010). Work engagement tinggi akan membuat karyawan menunjukkan sikap kerja yang lebih positif (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002) dan tingkat burnout yang rendah (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005). Bakker (2011) menyebutkan bahwa work engagement menyebabkan karyawan lebih terbuka akan informasi baru sehingga berdampak pula pada mudahnya beradaptasi serta menimbulkan kemauan yang ekstra dalam bekerja.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), work engagement dipengaruhi oleh dua faktor yang ada di dalam organisasi, meliputi job resource (sumber daya kerja) dan job demand (tuntutan pekerjaan). Job demand mengacu pada lingkungan pekerjaan yang memberikan stimulus bersifat menuntut dan memerintahkan individu. Meliputi aspek fisik, sosial atau organisasi dari pekerjaan yang memerlukan tindakan baik secara fisik atau psikis (Demerouti et al., 2001). Di samping itu job resources hadir sebagai bentuk usaha mengurangi kadar job demand, meningkatkan skill pribadi dan usaha dalam pencapaian kerja (Schaufeli & Bakker, 2004). Job demand yang tinggi tanpa diimbangi dengan job resource yang memadai akan menimbulkan kondisi burnout (Tims, Bakker, & Derks, 2013). Sebaliknya, jika job demand yang tinggi diimbangi oleh job resources yang tinggi akan mempengaruhi terbentuknya work engagement (Hanaken et al., 2015).

Dari hal tersebut, nampaknya perlu adanya upaya untuk menempatkan karyawan sesuai kemampuan dan minat mereka agar produktivitas dalam bekerja meningkat. Karyawan dapat membentuk batas-batas pekerjaan mereka sendiri dan menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan preferensi, keterampilan serta kompetensi mereka (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Hal tersebut memberikan motivasi pada karyawan sehingga berupaya untuk lebih produktif dan bertanggungjawab atas kesejahteraan mereka sendiri di dalam pekerjaannya (Hackman & Oldham, 1976 dalam Leiter, 2012). Proses karyawan yang secara proaktif untuk mengubah sendiri pekerjaannya disebut sebagai job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Job crafting meliputi perubahan yang dilakukan karyawan atas inisiatif mereka sendiri untuk menyeimbangkan tuntutan kerja dan sumber daya kerja yang mereka peroleh dari pekerjaannya (Tims et al., 2015). Tims et al. (2012) mendefinisikan job crafting sesuai dengan jenis karakteristik pekerjaan dalam kerangka model

JD-R bahwa, setiap pekerjaan terdiri dari tuntutan pekerjaan (job demand) dan sumber daya pekerjaan (job resources) (Bakker & Demerouti, 2014). Ada beberapa bukti yang dapat menjelaskan pengaruh job crafting terhadap work engagement. Pertama, dalam meningkatkan job resources baik dalam aspek sosial (increasing social job resources) maupun non-sosial (increasing structural job resources) di tempat kerja ditemukan memiliki keterkaitan dengan work engagement (Tims et al., 2012). Karena hal tersebut membuat karyawan mendapatkan dukungan instrumental maupun emosional untuk memenuhi kebutuhan psikologis mereka sehingga dapat menjadi buffer efek negatif dari tuntutan kerja yang tinggi (Tims et al., 2012). Kedua, terciptanya lingkungan kerja yang menantang (increasing challenging job demand) ditemukan berkaitan dengan work engagement (Tims, Bakker, & Derks, 2012; LePine, Podsakoff, & LePine, 2005). Karena hal tersebut dapat menstimulasi karyawan untuk mengembangkan pengetahuan dan menghadapi tujuan kerja yang sulit sehingga karyawan menjadi lebih termotivasi dalam kerja (LePine, Podsakoff, & LePine, 2005). Ketiga, mengurangi ketidaknyamanan di tempat kerja (decreasing hindering job demands) untuk menghadapi stress dari tuntutan kerja yang tinggi juga terkait dengan work engagement. Karena energi menjadi lebih bebas dan tingkat stress yang dialami menjadi rendah (Tims et al., 2015).

Job crafting memiliki pengaruh yang berbeda terhadap work engagement dari berbagai negara baik pada karyawan blue collar maupun white collar. Penelitian mengenai job crafting terhadap work engagement diawali oleh studi Tims, Bakker, dan Derks (2012) pada karyawan di berbagai sektor di Belanda di antara sektor jasa, administrasi publik, pendidikan dan retail. Dari penelitian tersebut ditemukan karyawan yang melakukan job crafting akan lebih mungkin mengalami work engagement ataupun emosi positif lainnya. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Van Wingerden, Derks, & Bakker, (2015) terhadap guru sekolah dasar untuk anak berkebutuhan khusus, menunjukkan adanya pengaruh job crafting terhadap work engagement. De Beer, Tims, & Bakker, (2016) pada konteks karyawan manufaktur dan pertambangan di Afrika Selatan, menemukan perbedaan besar pengaruh job crafting terhadap work engagement antara karyawan manufaktur dengan karyawan pertambangan karena disebabkan oleh perbedaan job resources yang mereka peroleh dari tempat kerjanya.

Penelitian lainnya oleh Tims et al., (2014) terhadap seluruh karyawan level staff pada pabrik kimia yang memproduksi berbagai bahan plastik untuk kebutuhan produksi automotif, industri elektronik dan kesehatan di Belanda. Ditemukan bahwa job crafting berpengaruh secara signifikan terhadap work engagement karena karyawan dapat mengontrol sendiri karakteristik pekerjaannya. Temuan lainnya dari penelitian Harju, Hakanen, & Schaufeli, (2016) pada responden dari berbagai organisasi sektor publik di Finland, diantaranya berprofesi sebagai dokter, guru, peneliti, apoteker dan perawat. Dari penelitian tersebut ditemukan bahwa job crafting memiliki pengaruh

yang signifikan terhadap work engagement.

Hal ini menjadi menarik karena dari penelusuran literatur di atas, diketahui bahwa job crafting memiliki besar pengaruh yang berbeda-beda terhadap work engagement dan perbedaan hasil juga berasal dari konteks budaya yang berbeda. Jika dibandingkan dengan temuan pada konteks karyawan di Indonesia, penelitian mengenai besar pengaruh job crafting dengan model JD-R terhadap work engagement masih sedikit dilakukan. Konsep work engagement sendiri sudah banyak diuji di berbagai negara baik di Eropa maupun di Asia dan temukan bahwa budaya suatu negara dapat memengaruhi tingkat work engagement, karena budaya nasional mempengaruhi sikap orang terhadap pekerjaan dan organisasi mereka (Ho Kim, Park, & Kwon, 2017; Hofstede, 1994). Atas dasar tersebut, menjadi timbul pertanyaan bagi penulis bagaimana jika penelitian mengenai job crafting dan work engagement tersebut dilakukan pada konteks karyawan di Indonesia.

Dalam upaya menjawab pertanyaan penelitian tersebut, penulis melakukan penelitian ini terhadap karyawan di PT.X yang saat ini mengalami transformasi organisasi secara total, baik secara struktural, fungsi hingga bentuk bisnis yang dijalani sebagai upaya untuk menghadapi era revolusi industri 4.0 dan tantangan perkembangan industri yang terdigitalisasi. Transformasi organisasi tersebut menyebabkan meningkatkan tuntutan pekerjaan (job demand) yang dialami oleh karyawannya. Perubahan tersebut, khususnya pada cabang Purbaleunyi ini, menyebabkan beberapa peran /fungsi jabatan menjadi dihilangkan ataupun dirubah. Hal tersebut berdampak pada tugas dan fungsi jabatan yang menjadi semakin kompleks karena digabungkan dari dua fungsi yang awalnya berbeda. Dampak yang dirasakan bagi karyawan seperti adanya penumpukan tugas pada satu karyawan, diharuskan bekerja dengan menggunakan teknologi yang dianggap hal baru bagi mayoritas karyawan, beban analisis dan tanggung jawab bertambah serta pekerjaan yang sering kali tidak sesuai dengan kompetensi mereka. merupakan karyawan pilihan yang dipilih melalui hasil screening atas kinerja sebelumnya sehingga dianggap sebagai orang yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut. Jika dilihat usia mayoritas, karyawan termasuk pada masa dewasa madya yang beberapa di antaranya sudah mendekati usia pensiun. Walaupun dianggap berkompeten, karyawan tetap merasakan tuntutan kerjanya lebih tinggi daripada sebelumnya karena perubahan yang baru mereka alami dan dituntut untuk cepat menyesuaikan diri. Karyawan yang berhasil untuk beradaptasi dari tuntutan kerja yang baru tersebut akan berdampak juga pada nilai penilaian kerja yang baik oleh perusahaan.

Dari uraian di atas, peneliti bertujuan untuk mencari tahu seberapa besar pengaruh job crafting terhadap work engagement pada karyawan di Indonesia, khususnya karyawan di PT.X.

## II. LANDASAN TEORI

### A. *Work Engagement*

Kahn (1990), mendefinisikan work engagement sebagai pemanfaatan diri anggota organisasi untuk berperan terhadap pekerjaan mereka. Individu yang memiliki work engagement menggunakan dan mengekspresikan diri mereka baik secara fisik, kognitif, emosional dan mental selama perannya dalam organisasi. Menurut Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, (2002), work engagement didefinisikan sebagai “a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, absorption”. Work engagement merupakan suatu kondisi emosi yang positif, terpenuhi pada pekerjaan yang ditandai dengan adanya vigor, dedication dan absorption. Work engagement terbentuk atas tiga aspek berupa vigor yang ditandai oleh usaha karyawan yang menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan dan tetap berusaha meskipun menghadapi kesulitan. Dedication ditandai dengan kondisi karyawan yang sering menganggap pekerjaannya sebagai hal yang bermakna, antusias dalam bekerja, merasa pekerjaannya memberikan inspirasi, bangga terhadap pekerjaannya dan merasa pekerjaannya sebagai suatu tantangan. Absorption ditandai dengan kondisi karyawan yang terkonsentrasi penuh, gembira serta asyik dalam pekerjaannya (Leiter, 2010).

### B. Job Crafting

Job crafting dipandang sebagai cara yang dilakukan karyawan yang menyebabkan karyawan memiliki peran aktif dalam pekerjaannya dengan melakukan perubahan baik secara fisik, kognitif, hingga sifat-sifat relasional dalam pekerjaannya (Wrzesniewski dan Dutton, 2001). Tims, Bakker dan Derks, (2012) selanjutnya mengembangkan konsep job crafting berupa perubahan yang dilakukan karyawan atas inisiatif mereka sendiri untuk menyeimbangkan tuntutan dan sumber daya yang mereka peroleh dari pekerjaannya. Berdasarkan model tersebut, Tims et al. (2012) mengkonstruksikan empat dimensi perilaku job crafting, yaitu increasing structural job resource berupa usaha karyawan untuk memperoleh variasi sumber daya kerja berupa kesempatan untuk berkembang dan otonom dalam bekerja, decreasing hindering job demands berupa usaha untuk mengurangi beberapa tugas yang karyawan rasa tidak nyaman baik secara fisik maupun psikologis, increasing social job resource berupa usaha untuk memperoleh sumber daya sosial seperti dukungan sosial, supervisor coaching dan memperoleh umpan balik. Increasing challenging job demands berupa usaha karyawan menjaga ketertarikan dan menghindari kebosanan dalam pekerjaan dengan menjadikan pekerjaannya sebagai sesuatu yang menantang.

### C. Job Demand-Resources Model (JDR-Model)

Untuk memahami faktor yang mempengaruhi work engagement dan job crafting, paling sering menggunakan kerangka model berupa Job Demand - Resource (JDR) model (Demerouti et al., 2001). Model ini menjelaskan terdapat dua kategori dalam kondisi kerja, yaitu tuntutan pekerjaan (job demand) dan sumber daya pekerjaan (job

resource). Tuntutan pekerjaan (job demand) mengacu pada lingkungan pekerjaan yang memberikan stimulus yang bersifat menuntut dan memerintahkan individu didalamnya sehingga perlu diberikan respon. Mengacu pada aspek fisik, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang memerlukan upaya fisik atau mental yang berkelanjutan dan sering dikaitkan dengan biaya fisiologis dan psikologis tertentu (Demerouti et al., 2001). Sumber daya pekerjaan (job resources) meliputi aspek fisik, psikis, sosial, serta organisasi pekerjaan yang fungsional dalam mencapai tujuan kerja, mengurangi efek tuntutan pekerjaan serta merangsang pertumbuhan dan perkembangan personal (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007).

Model JD-R ini mengusulkan bahwa tuntutan pekerjaan (job demands) dan sumber daya pekerjaan (job resources) terdiri dari dua proses yang independen. Job demand berhubungan positif dengan kelelahan kerja karena gangguan kesehatan dan terkurasnya energi yang mengakibatkan habisnya sumber daya fisik dan mental dari karyawan. Sumber daya pekerjaan meningkatkan work engagement melalui proses yang disebut sebagai “proses motivasi” (Bakker W. B., 2004). Job resources juga memainkan peran sebagai motivasi ekstrinsik karena berperan dalam mencapai tujuan kerja. Ketika karyawan bekerja di lingkungan yang menawarkan sumber daya, mereka akan lebih cenderung optimis dalam menyelesaikan tugas mereka, dan karena itu mereka akan mengerahkan upaya yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka sendiri (Meijman, 2010). Dalam kerangka JD-R model, inti dari job crafting adalah menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan (job demands) dan sumber daya pekerjaan (job resources) dengan kemampuan, kebutuhan karyawan, maupun aspek-aspek personalnya (Sengkey & Sito Meiyanto, 2018). Job resources yang memadai berperan penting sebagai motivasi ekstrinsik karena lingkungan kerja membuat individu semakin berupaya untuk mendedikasikan sepenuhnya kemampuan untuk pekerjaannya (Bakker, 2011). Di samping itu, tuntutan kerja yang dianggap menantang akan ditanggapi secara aktif dan mengarah pada orientasi solusi. Kemudian, upaya karyawan untuk mengurangi hambatan dari tuntutan pekerjaan yang berdampak pada munculnya stress pada karyawan dilakukan agar karyawan kembali memiliki energi untuk fokus pada pekerjaan inti mereka, mengurangi tingkat burnout dan meningkatkan kepuasan kerja dan work engagement (Tims et al., 2013).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Pengaruh Job Crafting Terhadap Work Engagemet

TABEL 3.1 KOEFISIEN KORELASI REGRESI

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.825 <sup>a</sup>	.681	.653	3.09256	

a. Predictors: (Constant), Increasing Challenging Job Demand, Increasing Structural Job Resources, Increasing Social Job Resources, Decreasing Hindering Job Demand

b. Dependent Variable: Work Engagemet

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari data Tabel 3.1, terdapat koefisien korelasi antara job crafting terhadap work engagement adalah 0,825 yang artinya tingkat hubungan berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini koefisien R menunjukkan besar pengaruh job crafting terhadap work engagement, sehingga dapat dikatakan bahwa pengaruh job crafting terhadap work engagement memiliki pengaruh yang besar. Kemudian, diperoleh pula koefisien determinasi 0.681, yang berarti seluruh dimensi job crafting secara bersama-sama dapat menjelaskan 68,1% variasi work engagement dan sisanya dapat dijelaskan oleh variabel yang lain. Adapun hipotesis statistik didalam penelitian ini yaitu H0: Pengaruh job crafting terhadap work engagement karyawan tidak memiliki pengaruh yang besar secara signifikan; H1: Pengaruh job crafting terhadap work engagement karyawan memiliki pengaruh yang besar secara signifikan.

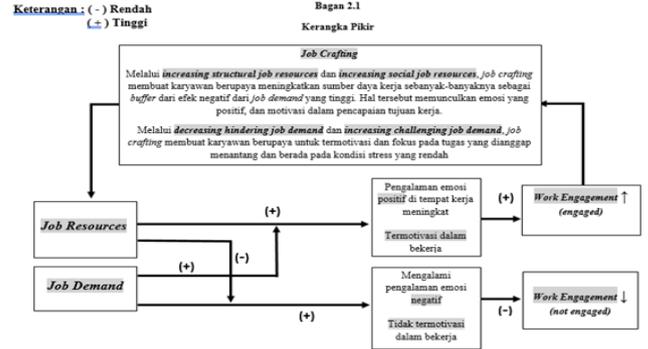
TABEL 3.2 UJI ANOVA

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	957.938	4	239.484	25.040	.000 <sup>b</sup>
	Residual	449.504	47	9.564		
	Total	1407.442	51			

a. Dependent Variable: Work Engagemet

b. Predictors: (Constant), Increasing Challenging Job Demand, Increasing Structural Job Resources, Increasing Social Job Resources, Decreasing Hindering Job Demand

Berdasarkan hasil uji statistik yang ada pada tabel diatas, diperoleh hasil F hitung sebesar 25.040 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Karena signifikansi < α (0,000 < 0,05), maka H0 ditolak. Artinya, pengaruh job crafting terhadap work engagement karyawan memiliki pengaruh yang besar dan signifikan.



TABEL 3.3 PERSAMAAN KOEFISIEN REGRESI

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstd Coeffi		Std Coeff	T	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	55.880	4.554		12.270	.000
	ISJR	.048	.481	.017	.100	.921
	DHJD	.201	.452	.117	.444	.659
	ISoJR	1.618	.470	.740	3.440	.001
	ICJD	.087	.266	.049	.328	.744

a. Dependent Variable: Work Engagement

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel diatas, diperoleh persamaan koefisien regresi dari dimensi ISJR adalah 0.048 (95% CI = -0.920 – 1.017), dimensi DHJD sebesar 0.201 (95% CI = -0.709 – 1.111), dimensi ISoJR sebesar 1.618 (95% CI = 0.672 – 2.564) dan dimensi ICJD sebesar 0.087 (95% CI = -0.623 – 0.448). Berdasarkan hasil pengujian statistik pada (Tabel 3.3) diatas, diketahui bahwa dimensi ISoJR memiliki p-value = 0.001 < 0.05 sehingga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap work engagement, sedangkan dimensi lainnya yaitu ISJR p-value = 0.921 > 0.05, DHJD p-value = 0.659 > 0.05 dan ICJD p-value = 0.744 > 0.05 sehingga dapat dikatakan dimensi ISJR, DHJD dan ICJD tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap work engagement. Dari hal tersebut dapat diartikan bahwa hanya dimensi ISoJR yang dapat lebih baik menjadi prediktor signifikan terhadap work engagement jika dibandingkan dengan dimensi lainnya. Dimensi increasing social job resources (ISoJR) diketahui memiliki besar kontribusi yang besar terhadap work engagement (Tabel.3.3, b= .740) Kemudian, persamaan regresi yang diperoleh adalah :

$$Y = 55.580 + (1.618)X3$$

Artinya, nilai rata-rata work engagement akan bertambah sebesar 1.618 jika terdapat peningkatan job crafting sebesar satu satuan.

Gambar 3.1 Pengaruh Job Crafting Terhadap Work Engagement

**B. PEMBAHASAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar job crafting dan work engagement dan mendapatkan informasi seberapa besar pengaruh job crafting terhadap work engagement pada karyawan di PT.X.

Berdasarkan hasil pengolahan data (Tabel 3.1) dapat dilihat bahwa dimensi job crafting secara simultan, yaitu dari dimensi Increasing Structural Job Resources (ISJR), dimensi Decreasing Hindering Job Demand (DHJD), dimensi Increasing Social Job Resources (ISoJR) dan dimensi Increasing Challenging Job Demand (ICJD), secara bersama-sama dapat menjelaskan kontribusi sebesar 68,1% ( $R^2 = .681$ , Tabel 3.1) terhadap work engagement pada karyawan di PT.X. Hal ini juga dapat menjelaskan bahwa pengaruh job crafting terhadap work engagement memiliki pengaruh yang cukup besar ( $R^2 = 0.681$ , Tabel 3.1).

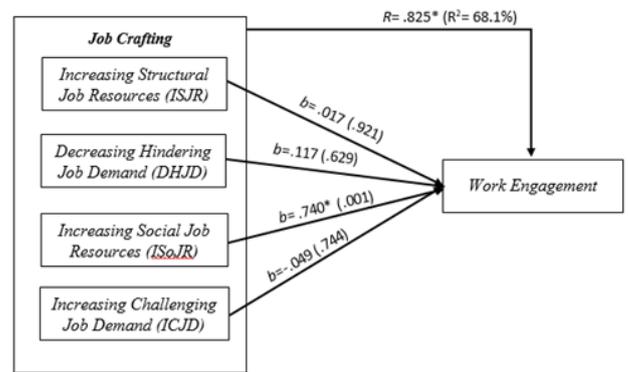
Berdasarkan hasil analisis ANOVA (Tabel 3.2), terdapat pengaruh yang signifikan pada job crafting terhadap work engagement ( $F=25.040$ ,  $p<0.05$ ). Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa pengaruh job crafting terhadap work engagement memiliki pengaruh yang besar dan signifikan. Sejalan dengan model JDR, Job crafting membuat job resources karyawan meningkat. Job resources berperan untuk menekan efek negatif dari tuntutan kerja (job demand) yang tinggi. Kondisi tersebut membuat karyawan mengalami emosi yang positif, stress yang rendah dan termotivasi dalam pekerjaannya sehingga mempengaruhi terbentuknya work engagement.

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Van Wingerden, Derks, & Bakker, (2015) namun pada konteks guru sekolah dasar untuk anak berkebutuhan khusus. Mereka menemukan adanya pengaruh yang signifikan job crafting terhadap work engagement. Dengan membiarkan karyawannya untuk mengatur sendiri tuntutan kerja serta mencari sumber daya kerja sebanyak-banyaknya akan mempengaruhi terbentuknya work engagement.

Pengaruh job crafting terhadap work engagement (Tabel 3.1) dapat dijelaskan oleh masing-masing pengaruh dimensi job crafting pada (Tabel 3.3). Diperoleh bahwa hanya dimensi Increasing Social Job Resources (ISoJR) yang merupakan prediktor yang signifikan terhadap work engagement ( $p<0.05$ ) dengan besar pengaruh yang terbilang besar ( $b= 0.740$ ), sedangkan dimensi lainnya tidak menjadi prediktor yang signifikan terhadap work engagement ( $ISJR > 0.05$ ,  $DHJD > 0.05$ ,  $ICJD > 0.05$ ). Hasil pengukuran tersebut sejalan dengan pengukuran sebelumnya bahwa dimensi Increasing Social Job Resources (ISoJR) merupakan dimensi tertinggi yang dilakukan karyawan di PT.X.

Dari temuan ini, dapat dikatakan bahwa karyawan

melakukan job crafting dengan berupaya mencari dukungan dari orang lain di tempat kerja sebanyak-banyaknya. Perilaku tersebut seperti menjadikan atasannya sebagai



\*Signifikan pada ( $p<0.05$ ).

inspirasi, mencari saran dan umpan balik yang membangun dari atasan, bawahan dan rekan kerja mengenai caranya bekerja maupun hasil pekerjaannya sendiri. Hal tersebut akan membuat karyawan lebih percaya diri untuk menyelesaikan pekerjaannya dan membuat karyawan menginvestasikan energi fisik, emosional dan psikologisnya pada pekerjaannya (Meijman, 2010). Karyawan yang melakukan increasing social job resources bermaksud untuk mendapatkan dukungan instrumental dan emosional dari orang lain. Hal tersebut dilakukan untuk memenuhi kebutuhan psikologis mereka dan pada akhirnya saling memiliki keterkaitan satu sama lain (relatedness) (Tims et al., 2012).

Tingginya dimensi Increasing Social Job Resources (ISoJR) menjadi mungkin terjadi pada karyawan di Indonesia khususnya pada karyawan di PT.X karena Indonesia merupakan negara yang kolektivism. Budaya kolektif membuat karyawan menjadi terikat dengan kelompok sehingga timbul rasa aman dalam menghadapi tuntutan kerja yang tinggi berkat kemudahan mendapat dukungan sosial. Dimensi increasing social job resources (ISoJR) merupakan salah satu bentuk upaya karyawan dalam meningkatkan job resource ditempat kerjanya. Sebagaimana penjelasan didalam Tims et al., (2012), job resource menjadi buffer effect dalam melindungi karyawan dari dampak negatif akibat tuntutan pekerjaan yang tinggi. Karyawan yang terlindungi dari kondisi emosi yang negatif yang bersumber dari tingginya tuntutan pekerjaannya (job demand), akan memunculkan emosi yang positif disertai memiliki motivasi yang tinggi. Kemudian memicu tumbuhnya semangat (vigor), mengalami rasa signifikansi, antusiasme dan tantangan pada pekerjaannya (dedication) dan berkonsentrasi terhadap pekerjaannya dan bekerja dengan perasaan senang sehingga merasa waktu berlalu begitu cepat ketika bekerja (absorption) (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen & Roodt, 2010; Tims et al., 2012).

Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, temuan ini sejalan dengan penelitian De Beer, Tims, &

Bakker, (2016) namun pada konteks karyawan manufaktur, pertambangan, dan karyawan bank. Mereka menemukan bahwa dimensi increasing social job resource memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap work engagement. Semakin tinggi tingkat job resources yang didapatkan oleh karyawannya, maka akan semakin tinggi pula work engagement karyawannya. Dimensi lain dari job crafting (Increasing Struktural Job Resources, Decreasing Hinderling Job Demand, dan Increasing Challenging Job Demand) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap work engagement (Tabel 3.3,  $p > 0.05$ ). Dari hasil penelitian ini, diketahui bahwa perilaku karyawan untuk meningkatkan sumber daya struktural, mengurangi ketidaknyamanan dalam bekerja dan meningkatkan tuntutan kerja agar lebih menantang tidak mempengaruhi terbentuknya work engagement pada karyawan di PT.X.

Dari hasil penelitian ini, diketahui bahwa dimensi increasing structural job resources (ISJR) memiliki besar pengaruh yang kecil terhadap work engagement (Tabel 3.3,  $\beta = 0.017$ ) sehingga tidak berpengaruh secara signifikan terhadap work engagement. Jika dibandingkan penelitian terdahulu, temuan ini sejalan dengan temuan penelitian Harju, Hakanen, & Schaufeli, (2016), namun pada konteks dokter, guru, peneliti, apoteker dan perawat di Finland. Mereka menemukan tidak adanya pengaruh yang signifikan dimensi increasing structural job resources terhadap work engagement. Temuan ini pula menjadi tidak sejalan dengan temuan Tims, Bakker, & Derks, (2013) pada konteks karyawan level staff pada pabrik kimia yang memproduksi berbagai bahan plastik di Belanda. Mereka menemukan bahwa karyawan yang menciptakan pekerjaannya untuk diperkaya oleh lingkungan kerja yang memotivasi, hingga meningkatkan sumber daya struktural telah ditemukan berpengaruh terhadap work engagement karyawannya. Kondisi karyawan yang secara aktif meningkatkan perasaan kompetensi maupun pengalaman penguasaan suatu tugas dapat mempengaruhi work engagement karyawan (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012). Dari temuan ini dapat disimpulkan bahwa adanya upaya karyawan untuk memperoleh sumber daya struktural tidak mempengaruhi peningkatan work engagement pada karyawannya.

Jika meninjau hasil penelitian Harju, Hanaken, Schaufeli, (2016); Seppala et al.(2015), hasil yang tidak signifikan dari dimensi increasing structural job resources terhadap work engagement tersebut disebabkan oleh sifat job resources yang merupakan jenis kebutuhan jangka pendek terhadap pekerjaannya, sehingga hal tersebut bisa saja hilang dan karyawan kembali pada keadaan semula mereka (level set-point) tanpa menghayati adanya job resources yang memadai kembali. Dalam penelitian ini, structural resources nampak lebih lemah kekuatannya jika dibandingkan resources yang berasal dari dukungan sosial untuk meningkatkan emosi positif karyawan. Job resources yang lemah akan menyebabkan kembali kepada set-point mereka dan tidak berdampak pada work engagement karyawannya.

Temuan atas dimensi challenging job demand yang tidak berpengaruh signifikan dapat terlihat dari kecilnya nilai besar pengaruh increasing challenging job demand terhadap work engagement (Tabel 3.3,  $\beta = .049$ ). Temuan ini menjadi tidak sejalan dengan temuan penelitian Tims et al., (2015) namun pada konteks karyawan level staff pada pabrik kimia yang memproduksi berbagai bahan plastik di Belanda. Mereka menemukan adanya pengaruh signifikan antara crafting challenging job demand terhadap work engagement. Karyawan yang memiliki inisiatif dalam menciptakan pekerjaan mereka sebagai suatu hal yang menantang bagi diri mereka sendiri dapat mempengaruhi work engagement karyawannya (Tims et al., 2013; Tims et al., 2015). Temuan penelitian ini menjadi temuan menarik bahwa adanya tuntutan pekerjaan yang dianggap menantang, tidak mempengaruhi work engagement pada karyawannya. Job demand yang dibuat lebih menantang akan membuat usaha untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut menjadi semakin tinggi, energi mereka menjadi terkuras sehingga berdampak pada kesehatan fisik karyawan sehingga meningkatkan emosi negatif terhadap pekerjaannya.

Temuan tidak adanya kontribusi signifikan dari dimensi decreasing hinderling job demand ini menunjukkan bahwa mengurangi ketidaknyamanan dalam bekerja tidak mempengaruhi terbentuknya work engagement pada karyawan. Hal ini diketahui juga dari besar pengaruh yang kecil antara dimensi decreasing hinderling job demand terhadap work engagement (Tabel 3.3,  $\beta = 0.117$ ). Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, temuan ini sejalan dengan temuan Tims et al., (2013); Tims, et al., (2014); De Beer et al., (2016); Petrou et al., (2017) namun dengan konteks responden yang berbeda dengan penelitian ini. Mereka menemukan bahwa dimensi hinderling job demands ditemukan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap work engagement (Tims et al., 2012). Mengurangi beban kerja (decreasing hinderling job demand) dapat melindungi kesejahteraan karyawan ditempat kerja namun mengurangi urgensi karyawan untuk bertindak (Petrou et al., 2012) hal tersebut membuat terjadinya penurunan motivasi karyawan dalam bekerja karena cenderung melepaskan diri dari beban tugas yang dikerjakan (Tims et al., 2015).

Hinderling job demand terkait dengan mengurangi aspek pekerjaan yang memicu stress pada karyawan (Dubbelt et al., 2019). Mengurangi stress yang bersumber dari ketidaknyamanannya dalam bekerja akan membuat karyawan melepaskan diri dari hal tersebut. Meskipun kondisi stress tersebut rendah, tidak memunculkan emosi yang positif terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut jelas membuat karyawan tidak termotivasi dalam menghadapi tuntutan kerja yang tinggi tersebut karena memilih untuk menghindar. Oleh karena itu, dimensi decreasing hinderling job demands dipandang berbeda dengan dimensi job crafting lainnya dan tidak berhubungan secara langsung dengan work engagement (Bakker et al., 2014; Tims et al., 2015).

#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari pengolahan data serta pembahasan yang dilakukan, diperoleh bahwa besar pengaruh job crafting terhadap work engagement karyawan di PT. X memiliki pengaruh yang besar dan signifikan, serta menyumbang 68,1% ( $R^2=0.681$ ) variasi work engagement. Dimensi Increasing Social Job Resources (ISoJR) merupakan dimensi yang memberikan pengaruh yang paling besar dan signifikan terhadap work engagement sebesar  $\beta = 0.740$  pada karyawan di PT. X.

#### V. SARAN

Bagi pimpinan direksi di PT. X terdapat saran dari hasil penelitian ini yaitu, pimpinan dapat berupaya untuk meningkatkan work engagement karyawannya di PT. X dengan melakukan pelatihan job crafting terutama untuk mencari dukungan dari rekan kerja ataupun atasan. Hal tersebut agar karyawan dapat mencari sendiri dan membentuk jejaring yang luas dan memberikan dukungan secara personal bagi karyawan di tempat kerjanya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Albrecht, S., & Bakker, A. B. (2013). Engagement and "Job Crafting": Engaged Employees Create their Own Great Place to Work. *Handbook of Employee Engagement*, 229–244. <https://doi.org/10.4337/9781849806374.00027>
- [2] Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- [3] Bakker, W. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*.
- [4] Bakker, W. S. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement : A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*.
- [5] Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- [6] Bakker, S. &. (2010). Defining and measuring work engagement : bringing clarity to the concept. *Career Development International* .
- [7] Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- [8] De Beer, L. T., Tims, M., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19(3), 400–412 <https://doi.org/10.17159/2222-3436/2016/v19n3a7>
- [9] Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499>
- [10] Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- [11] Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2–3), 415–424. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>
- [12] Harju, L. K., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95–96, 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.001>
- [13] Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- [14] Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(1), 1–14 Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 692–724.
- [15] Leiter, A. B. (2010). *Work engagement : a handbook of essential theory and research*. USA: Psychology Press.
- [16] LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge Stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among Stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803921>
- [17] Petrou, P. D. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141.
- [18] Petrou, P., Bakker, A. B., & van den Heuvel, M. (2017). Weekly job crafting and leisure crafting: Implications for meaning-making and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 129–152. <https://doi.org/10.1111/joop.12160>
- [19] Schaufeli, W. B.-R. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 71–92.
- [20] Schaufeli, Wilmar B. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. *Organizational Dynamics*, 47(2), 99–106. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003>
- [21] Sengkey, S. B., & Sito Meiyanto, I. J. K. (2018). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Job Crafting. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 2(3), 152. <https://doi.org/10.22146/gamajop.36937>
- [22] Seppälä, P., Hakanen, J. J., Mauno, S., Perhoniemi, R., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. B. (2015). Stability and change model of job resources and work engagement: A seven-year three-wave follow-up study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 360–375. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2014.910510>
- [23] Thea F. Meijman, G. M. (1998) dalam Leiter (2010). Psychological aspects of workload. *Handbook of Work and Organizational Psychology*. USA: Taylor & Francis Group.
- [24] 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>
- [25] Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>
- [26] Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South-African Journal of Industrial Psychology*, 36,1–9
- [27] Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017). The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51–67. <https://doi.org/10.1002/hrm.21758>
- [28] Worline, M. W. (2002). Courage and work. Breaking routines to improve performance. In R. J. R. G. Lord, *Emotions in the workplace. Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 295–330). San Francisco: Jossey-Bass.
- [29] Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of*

