

Hubungan antara *Job Crafting* dan *Work Engagement* pada Karyawan

Daniella Stephani

Fakultas Psikologi Universitas Ciputra

*Jimmy Ellya Kurniawan*¹

Fakultas Psikologi Universitas Ciputra

Abstract. *Work engagement is influenced by the balance between the two factors that are resources and job demands in the workplace. To meet the balance of these two factors required job crafting. But there are some studies that say that job crafting is not strong enough impact on resources and work engagement. Therefore the purpose of this study is to determine the relationship between work engagement and job crafting on employees. In this study used correlational method. Data obtained from distribution of questionnaires to 104 employees in a company in Surabaya. Correlation analysis between variables was tested using Spearman Rank correlation. Correlation test results show the relationship between job crafting and work engagement, with $\rho = 0.652$ and $p\text{-value} = 0.00$. Thus there is a relationship between job crafting and work engagement. This is because job crafting is a potential to improve the balance of two factors that affect work engagement.*

Keywords: *job crafting, work engagement, cognitive crafting, employees*

Abstrak. *Work engagement dipengaruhi oleh keseimbangan antaran kedua faktornya yaitu resources dan job demands di tempat kerja. Untuk memenuhi keseimbangan dua faktor tersebut diperlukan job crafting. Namun ada beberapa penelitian yang mengatakan bahwa job crafting tidak cukup kuat dampaknya terhadap resources dan work engagement. Maka dari itu tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara work engagement dan job crafting pada karyawan. Dalam penelitian ini digunakan metode korelasional. Data diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada 104 karyawan di suatu perusahaan di Surabaya. Analisis korelasi antar variabel diuji menggunakan korelasi Spearman Rank. Hasil uji korelasi menunjukkan adanya hubungan antara job crafting dan work engagement, dengan $\rho = 0,652$ dan nilai $p\text{-value} = 0,00$. Dengan demikian terdapat hubungan antara job crafting dan work engagement. Hal ini dikarenakan job crafting merupakan potensi untuk meningkatkan keseimbangan dua faktor yang mempengaruhi work engagement.*

Kata kunci : *job crafting, work engagement, cognitive crafting, karyawan*

¹ **Korespondensi:** Jimmy Ellya Kurniawan. Fakultas Psikologi Universitas Ciputra Surabaya, UC Town, Citraland, Surabaya, 60219. Email: jimmy.ellya@ciputra.ac.id

Penduduk di Indonesia sebagian besar bekerja sebagai karyawan. Menurut Badan Pusat Statistik [BPS], jumlah penduduk yang berprofesi sebagai karyawan di Indonesia pada Agustus 2013 adalah sebanyak 110,80 juta orang. Angka tersebut menunjukkan sebesar 66,90% partisipan dari seluruh angkatan kerja di Indonesia, bekerja sebagai karyawan. Banyaknya jumlah karyawan berarti banyak juga *cost* (pengeluaran) yang harus dikeluarkan perusahaan untuk karyawan itu sendiri.

Supraningsih (2013) menyatakan bahwa pada era ini, manajemen karyawan disoroti sebagai modal utama bagi perusahaan. Uang hasil penjualan produk maupun material lainnya, bukan satu-satunya bentuk modal yang menjadi sumber pemasukan perusahaan. Produktivitas karyawan yang meningkat justru menghasilkan lebih banyak *profit* bagi perusahaan dibanding material tersebut. Pembekalan ilmu pada karyawan akan berdampak positif pada nilai karyawan itu sendiri yang akhirnya meningkatkan produktivitas karyawan.

Produktivitas karyawan dapat ditingkatkan dengan adanya *work engagement* pada karyawan. Bakker dan Demerouti (2008), menyatakan bahwa *work engagement* merupakan salah satu topik yang menjadi perhatian dalam penelitian terkait perilaku organisasi. Menurut Bakker dan Demerouti (2008), kontribusi *work engagement* pada karyawan adalah mampu meningkatkan performa kerja, perkembangan karir karyawan, serta kepuasan konsumen perusahaan. *Work engagement* pada karyawan sebagai modal perusahaan menjadi perhatian agar perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan keberhasilannya secara optimal melalui karyawannya

Work engagement memiliki manfaat-manfaat yang dapat membantu individu dalam menjalani perannya sebagai karyawan. Hanya saja AON Hewitt (2013)

menemukan bahwa 40% karyawan di seluruh dunia masih belum *engaged* dengan pekerjaannya. Karyawan yang tidak memiliki *work engagement* tidak menyukai pekerjaan ekstra, jikalau ada maka akan dikerjakan dengan bersungut. Selain itu, mereka akan mudah merasa jenuh, mudah terganggu fokusnya selama bekerja, dan memiliki intensi untuk keluar dari pekerjaan serta mudah untuk mengalami *burnout* (Yuwanto, 2014). Di sisi lain, Bakker (2011) menemukan bahwa *work engagement* menyebabkan karyawan yang *engage* menjadi lebih produktif bekerja daripada yang tidak. *Work engagement* juga membuat karyawan lebih terbuka untuk informasi yang baru sehingga mudah beradaptasi dengan hal baru, serta menimbulkan kemauan ekstra untuk bekerja. Menurut Bakker dan Leiter (2012), karyawan yang *engage* dengan pekerjaannya, bekerja dengan perasaan senang dan menikmatinya karena pada dasarnya mereka menyukai pekerjaan tersebut, bukan karena paksaan atau tekanan lainnya.

Work engagement dijelaskan sebagai keadaan mental seseorang yang ditandai oleh *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (penghayatan) saat bekerja serta bersifat positif dan penuh (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, 2002). *Vigor* ditandai dengan semangat bekerja yang tinggi dan ketahanan dalam menghadapi kesulitan saat bekerja. Sedangkan dedikasi ditandai dengan sifat keterlibatan, antusias, keberanian menghadapi tantangan, serta kebanggaan. Lalu *absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh yang menyebabkan karyawan lupa waktu sehingga mengalami kesulitan berpisah dengan pekerjaannya.

Work engagement dipengaruhi melalui tiga faktor yang adalah *job demands* (tuntutan pekerjaan) dan *job resources* (sumber daya kerja) (Schaufeli & Bakker, 2004) juga *personal resources* (sumber daya individu) (Bakker & Demerouti, 2008). *Job demands*

dijelaskan Schaufeli dan Bakker (2004) sebagai tuntutan pekerjaan dari segi fisik, psikologis, dan lingkungan kerja yang menuntut usaha dalam bentuk fisik ataupun psikologis. Sedangkan *job resources* dijelaskan sebagai usaha fisik, psikologis, dan organisasional seseorang untuk mengurangi *job demands*, meningkatkan *skill* pribadi, dan usaha dalam pencapaian kerja, contohnya dukungan sosial, kemandirian, *coping* dan pengambil keputusan (Schaufeli & Bakker, 2004). *Job demands* dapat menimbulkan *burnout* bagi karyawan jika tidak diimbangi dengan adanya *job resources*. *Personal resources* lebih menekankan pada ketahanan personal dan menghasilkan dampak positif pada lingkungan sosial yang ditunjukkan dari *self-esteem*, *self-efficacy* dan perasaan positif individu (Bakker & Demerouti, 2008).

Penempatan karyawan dengan jenis pekerjaan yang sesuai kemampuan dan minat karyawan meningkatkan produktivitas dalam bekerja (Pribadiyono, 2006). Namun, penempatan yang tidak sesuai (*demands*) dengan kemampuan dan minat (*resources*) akan menyebabkan pengorbanan psikologis. Penyesuaian diri dengan pekerjaan membutuhkan usaha yang lebih dari diri karyawan. Karyawan perlu memikirkan dan mengusahakan bagaimana agar *resources* yang dimilikinya dapat digunakan untuk mengelola tuntutan yang diemban saat ini.

Dalam situasi ini, hal yang dapat dilakukan karyawan adalah mereka dapat secara bebas mengubah pekerjaan mereka dengan memilih tugas, bernegosiasi mengenai konten pekerjaan dan menetapkan makna terhadap pekerjaan mereka (Parker & Ohly dalam Bakker & Leiter, 2012). Bakker dan Leiter, 2012 menganggap usaha tersebut dilakukan oleh karyawan yang sangat *engaged* dengan pekerjaannya. Menurut Wrzesniewski dan Dutton (2001) menyebut usaha dalam mengubah pekerjaan yang dilakukan karyawan sebagai *job crafting*.

Job crafting memiliki potensi untuk meningkatkan keseimbangan karyawan dari *job demands* dengan *job resources*, (Bakker & Leiter, 2012). Bakker dan Leiter (2012) juga mengungkapkan bahwa *job crafting* membantu karyawan dalam proses menyesuaikan diri dengan pekerjaannya (*person job-fit*). *Job crafting* adalah proses perubahan cara / desain pekerjaan yang dilakukan karyawan baik dalam bentuk fisik maupun psikologis (Wrzesniewski, & Dutton, 2001).

Menurut Wrzesniewski dan Dutton (2001), *job crafting* memiliki 3 (tiga) dimensi. Dimensinya ialah *task crafting* (pengubahan tugas), *relational crafting* (pengubahan relasi) and *cognitive crafting* (pengubahan persepsi). Pengubahan tugas merupakan usaha yang dilakukan untuk mengubah cara kerja, kelebihannya atau tipe tugas yang diambilnya. Pengubahan relasi menunjukkan usaha yang dilakukan karyawan dalam mengubah jumlah maupun kualitas relasi sosialnya di tempat kerja. Karyawan melakukan perubahan mengenai seberapa sering dia ingin berinteraksi dengan orang lain di tempat kerja sehingga menciptakan situasi pekerjaan yang berbeda dengan sebelumnya. Dimensi ketiga, yaitu pengubahan persepsi dilakukan karyawan dengan mengubah batasan cara pandangya terhadap pekerjaan. Dengan mengubah cara kerja, relasi dan persepsi maka karyawan berpotensi untuk menyesuaikan dirinya dengan pekerjaan dengan menciptakan hal yang berbeda pada pekerjaannya.

Job crafting dianggap sebagai potensi untuk menyeimbangkan *job demands* dengan *job resources* (Bakker & Leiter, 2012). Sedangkan kedua hal tersebut merupakan faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement* karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan Chen, Yen dan Tsai (2014) ditemukan bahwa terdapat hubungan antara *job crafting* dengan *work engagement* menggunakan skala *job crafting* dengan 12 aitem dari Leana et. al. Peneliti lain yaitu

Siddiqi (2015) juga menemukan bahwa terdapat hubungan antara keduanya menggunakan skala *job crafting* dengan 21 aitem dari Tims et. al. Namun, dalam penelitian Heuvel, Demerouti dan Peeters (2015) hubungan antara *job crafting* dan *work engagement* tidak terbukti cukup kuat. *Job crafting* tidak memiliki dampak yang kuat terhadap *job resources* dan *self-efficacy (personal resources)* seseorang. Dimana, *job* dan *personal resources* merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan *work engagement* (Bakker & Demerouti, 2008).

Pertimbangan lain peneliti adalah penelitian sebelumnya (Tims et al., 2013) menggunakan dimensi *job crafting: increasing structural job resources, decreasing hindering job demands, increasing social job resources, dan increasing challenging job demands* oleh Tims et al. (dalam Siddiqi, 2015). Namun dalam penelitian yang dilakukan oleh Beer, et al. (2016) faktor *decreasing hindering job demands* tidak memiliki hubungan terhadap *work engagement*, sehingga hubungan kedua variabel tersebut hanya berhubungan secara terpisah. Dalam penelitian Wingerden, Derks dan Bakker (2015) ditemukan bahwa hal tersebut menjelaskan bagaimana *job crafting* tidak berdampak signifikan terhadap *work engagement*. Selain itu dalam skala tersebut tidak ada dimensi kognitif yang awalnya digagas Wrzesniewski dan Dutton (2001) sebagai salah satu dimensi *job crafting*. Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, maka peneliti merumuskan masalah pada penelitian ini yaitu apakah terdapat hubungan positif antara *job crafting* dengan *work engagement* pada karyawan.

Tujuan penelitian

Mengetahui hubungan antara *job crafting* dan *work engagement* pada karyawan.

Hipotesis

Ada hubungan positif antara *job crafting* dan *work engagement* pada karyawan. Semakin

tinggi *job crafting* maka semakin tinggi pula *work engagement* pada karyawan, begitu pula sebaliknya.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Peneliti menggunakan teknik korelasional dalam pengujian hipotesis yaitu teknik untuk mencari hubungan korelatif antar variabel terikat dengan variabel bebas. Penelitian korelasional ditujukan untuk mengungkapkan sejauh mana variasi yang ada pada sebuah faktor dapat berkaitan dengan variasi pada faktor lainnya yang didasari oleh koefisien korelasi (Suryabrata, 2011). Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui hubungan antara *job crafting* dan *work engagement* pada karyawan. Sebelum melakukan analisis data, dibutuhkan uji asumsi yaitu uji normalitas *Kolmogorov Smirnov*. Uji normalitas berguna untuk menguji normal atau tidaknya data, selanjutnya hasil tersebut berdampak pada pemilihan metode analisa hipotesis. Ada 2 macam data yang kemudian didapatkan dari uji normalitas. Pertama, data yang berdistribusi normal, data tersebut dapat dikatakan normal apabila $p\text{-value} > 0,05$. Kedua, data berdistribusi tidak normal, yaitu apabila $p\text{-value} < 0,05$. Teknik analisis data yang digunakan jika data di atas normal maka analisis yang digunakan adalah parametrik dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*. Namun jika datanya tidak berdistribusi normal maka analisisnya non-parametrik, sehingga analisisnya menggunakan korelasi *Spearman Rank*. Pada penelitian ini, skala *work engagement* (KS= 0,090; $p\text{-value} = 0,038$) dan *job crafting* (KS= 0,108; $p\text{-value} = 0,004$) signifikansi kedua skala tersebut di bawah 0,05 sehingga data tidak terdistribusi normal dan digunakan teknik korelasi *Spearman Rank*. Analisis korelasi dalam penelitian ini menggunakan bantuan program *software* SPSS. Subjek dalam penelitian ini didapatkan melalui teknik *total population study* yaitu mengambil seluruh karyawan yang bekerja di suatu

perusahaan tersebut yang kemudian dijadikan subjek penelitian. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah 104 karyawan. Rentang usia subjek penelitian ini adalah dari 21 tahun – di atas 36 tahun, dengan masa kerja < 1 tahun hingga > 4 tahun. Pada penelitian ini, pendidikan subjek penelitian terdiri dari lulusan SMA sederajat, diploma dan sarjana.

Job Crafting

Job crafting merupakan perubahan fisik maupun kognitif yang diusahakan oleh karyawan dalam lingkup pekerjaan mereka seperti lingkup pengerjaan tugas, lingkup sosial dan pola pikir (Wrzesniewski & Dutton, 2001) yang dapat diukur melalui dimensi *task crafting*, *relational crafting*, dan *cognitive crafting*. *Job crafting* dalam penelitian ini akan dapat dilihat melalui skor deskripsi mean dari skala yang digunakan yaitu skala *job crafting*. Skor mean *job crafting* yang tinggi berarti menunjukkan perubahan yang tinggi pula yang dilakukan subjek terhadap tugasnya. Sebaliknya, jika skor mean yang ditunjukkan rendah maka perubahan tugas yang dilakukan subjek dalam pekerjaannya adalah rendah.

Pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui skala penelitian yang akan dibagikan kepada subjek. Skala yang digunakan untuk mengukur *job crafting* subjek merupakan skala adaptasi dari skala *job crafting* yang disusun oleh Slemp dan Vella-Brodrick (2013) berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh Wrzesniewski dan Dutton (2001). Skala ini terdiri dari 19 aitem, 7 aitem menunjukkan *task crafting*, 5 aitem menunjukkan *cognitive crafting*, dan 7 aitem mewakili *relational crafting*. Skala pengukuran *job crafting* menggunakan skala *Likert*. Aitem memiliki skor 1 (hampir tidak pernah) hingga 5 (sangat sering). Jika skor total yang diperoleh subjek adalah tinggi, maka tinggi pula *job crafting* yang dilakukan oleh subjek dalam pekerjaannya, begitu pula sebaliknya. Rendahnya skor total yang

diperoleh subjek, maka rendah pula *job crafting* yang dilakukan oleh subjek.

Slemp dan Vella-Brodrick (2013) melakukan uji skala terhadap skala *job crafting*. Dalam uji skala tersebut didapatkan hasil validitas bahwa tidak ada aitem yang gugur dan hasil reliabilitas dengan *alpha cronbach* (α) untuk dimensi *task crafting* 0.87, *cognitive crafting* 0.89, *relational crafting* 0.83 dan totalnya menjadi 0.91. Nilai *alpha cronbach* tersebut > 0,7 yang berarti skala *job crafting* tersebut memiliki reliabilitas yang baik. Dalam penelitian ini, peneliti menguji validitas dan reliabilitas skala-skala dari setiap variabel. Pada skala *job crafting* ditemukan dua aitem yang gugur karena memiliki nilai CITC (Corrected Item-Total Correlation) di bawah 0,3 yaitu sebesar 0,287 dan 0,267. Kemudian peneliti menguji reliabilitas skala *job crafting* per dimensinya. Dimensi *task crafting* memiliki skor *alpha cronbach* (α) sebesar 0.713, dimensi *cognitive crafting* sebesar 0.711, dan dimensi *relational crafting* sebesar 0.720.

Tabel 1
Blueprint Job Crafting

Dimensi	Item	Jumlah
<i>Task crafting</i>	1, 4, 7, 8, 12, 15, 18	7
<i>Cognitive crafting</i>	2, 5, 9, 13, 16	5
<i>Relational crafting</i>	3, 6, 10, 11, 14, 17, 19	7
Total		19

Work Engagement

Work engagement memiliki definisi yaitu kondisi psikologis yang dirasakan individu sebagai perasaan yang sangat positif dan penuh yang diukur melalui dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Work engagement* dalam penelitian ini akan dapat dilihat melalui skor mean dari skala yang

digunakan yaitu skala *work engagement*. Jika skor mean yang ditunjukkan oleh subjek penelitian tinggi, maka tinggi pula tingkat *engagement* subjek terhadap pekerjaannya. Namun, jika skor mean yang ditunjukkan rendah maka rendah pula tingkat *engagement* karyawan terhadap pekerjaannya.

Pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui *work engagement* menggunakan adaptasi dari Utrecht Work Engagement Scale (UWES) dari Schaufeli dan Bakker (2003). Skala yang digunakan merupakan skala adaptasi UWES milik Schaufeli dan Bakker (2003). Skala ini terdiri dari 17 aitem, 6 aitem menunjukkan *vigor*, 5 aitem menunjukkan *dedication*, dan 6 aitem menunjukkan *absorption*. Skala ini berupa skala *Likert*. Masing-masing aitem memiliki respon yang berada pada rentang 1 (tidak pernah) sampai 7 (selalu). Skor yang tinggi menunjukkan bahwa semakin positif sikap subjek terhadap semangat dan ketekunan kerja. Semakin rendah skor subjek semakin negatif sikap subjek terhadap semangat dan ketekunan kerja.

Validitas UWES telah dilakukan di berbagai negara dan memiliki validitas yang baik karena tidak ada aitem yang gugur (Schaufeli & Bakker, 2003). Schaufeli dan Bakker (2003) mengemukakan total nilai *cronbach alpha* (α) pada UWES adalah 0.82 untuk dimensi *vigor*, 0.89 untuk *dedication*, 0.83 untuk *absorption*, dan dengan nilai total 0.93. Nilai *alpha cronbach* skala *work engagement* sudah di atas 0,7 yang berarti memiliki level reliabilitas skala yang memuaskan (Bryman, 2008). Dalam penelitian ini, peneliti menguji validitas dan reliabilitas skala-skala dari setiap variabel. Pada skala *work engagement* ditemukan 2 aitem yang gugur dengan nilai CITC sebesar 0,290 dan -0,67. Peneliti mendapatkan skor *alpha cronbach* (α) untuk dimensi *vigor* sebesar 0.755, dimensi *dedication* sebesar 0.753, dimensi *absorption* sebesar 0,749. Dimana semua

dimensi tersebut yang digunakan peneliti sudah valid dan reliabel.

Tabel 2
Blueprint Work Engagement

Dimensi	Item	Jumlah
<i>Vigor</i>	11, 4, 8, 12, 15, 17	6
<i>Dedication</i>	2, 5, 7, 10, 13	5
<i>Absorption</i>	3, 6, 9, 11, 14, 16	6
Total		17

HASIL DAN DISKUSI

Dalam uji hipotesis ditemukan nilai korelasi antar dua variabel adalah $\rho = 0,652$ dengan nilai signifikansi *p-value* = 0,000. Nilai korelasi tersebut di atas 0,3 dan nilai signifikansinya di atas 0,05 maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis penelitian yang berbunyi “Ada hubungan positif antara job crafting dengan work engagement pada karyawan” dinyatakan diterima.

Kemudian terdapat korelasi dengan koefisien paling tinggi antara dimensi *cognitive crafting* dan *work engagement* ($\rho = 0,624$; *p-value* = 0,000) di antara dimensi *job crafting* lainnya. Selain itu, terdapat pola pada hasil tabulasi silang terkait masa kerja karyawan dengan *work engagement*. Terjadi peningkatan *work engagement* dari masa kerja < 1 tahun ke masa kerja 1-2 tahun kemudian menurun pada masa 2-3 tahun dan 3-4 tahun lalu meningkat kembali pada masa > 4 tahun.

Berdasarkan hasil uji korelasi yang telah dipaparkan pada bab IV peneliti, maka dapat diketahui bahwa hipotesis peneliti diterima yaitu terdapat korelasi positif antara kedua variabel yaitu *job crafting* dengan *work engagement* pada karyawan ($\rho = 0,652$; *p-value* = 0,000). Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *job crafting* yang dimiliki

karyawan maka semakin tinggi pula *work engagement* yang dimiliki karyawan tersebut. Sebaliknya, semakin rendah *job crafting* maka semakin rendah pula *work engagement* pada karyawan. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian terkait *job crafting* dan *work engagement* sebelumnya yang dilakukan oleh Chen, et al. (2014) dan Siddiqi (2015) meskipun menggunakan skala dan dimensi *job crafting* yang berbeda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki hubungan yang positif. Hal ini didukung oleh penelitian eksperimental yang dilakukan oleh Sakuraya, Shimazu, Imamura, Namba, dan Kawakami (2016). Penelitian tersebut dilakukan kepada karyawan level manajerial di Jepang. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa dengan diberikan beberapa sesi secara berkala mengenai *job crafting* maka terdapat peningkatan *job crafting* pada subjek. Begitu pula tingkat *work engagement* pada subjek juga meningkat secara berangsur.

Job crafting dapat dikatakan adalah potensi untuk menyeimbangkan *job demands* (tuntutan pekerjaan) dengan *job resources* (sumber daya personal dan pekerjaan) (Bakker & Leiter, 2012), dimana kedua hal tersebut merupakan faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya *work engagement* karyawan. Dimana tuntutan pekerjaan (*job demands*) tidak selalu bisa diatasi dengan sumber daya yang dimiliki oleh karyawan (*personal resources*) maupun sumber daya yang berasal dari pekerjaan (*job resources*). Karyawan dapat secara aktif mengusahakan/merubah pekerjaannya agar dapat disesuaikan dengan minatnya melalui memilih tugas dan bernegosiasi mengenai konten pekerjaan (*task crafting*), lalu berimprovisasi dalam relasi dengan rekan kerja (*relational crafting*), dan menetapkan makna terhadap pekerjaannya (*cognitive crafting*) (Parker & Ohly dalam Bakker & Leiter, 2012). Sehingga, jika karyawan memiliki tingkat kemampuan yang tinggi

untuk melakukan *crafting* pekerjaan pada segi tugas, kognitif dan relasi mereka di tempat kerja maka tingkat *work engagement* yang dimiliki oleh karyawan tersebut juga tinggi.

Penjelasan lain yang menunjukkan korelasi positif kedua variabel adalah melalui keterkaitan *work engagement* dengan perilaku proaktif. Menurut Bakker et. al., (2012), perilaku proaktif dapat menunjukkan peningkatan *work engagement* seseorang. Dimana seseorang yang proaktif dalam tindakan, kognitif, dan perhatian dapat meningkatkan *personal resources* (Fredrickson & Branigan, 2005). Dimana *personal resources* memiliki pengaruh paling besar terhadap *work engagement* (Ayu & Sukmawati, 2015). Salah satu bentuk perilaku proaktif adalah *job crafting*. Wrzwsniewski dan Dutton (2001) menyatakan bahwa penekanan *job crafting* adalah pada perilaku proaktif karyawan dalam membuat perubahan pada batas/ lingkup pekerjaan mereka untuk menemukan identitas atau arti pada pekerjaan mereka.

Cognitive crafting dan work engagement

Selain menguji korelasi antar variabel, peneliti juga menguji korelasi dari dimensi *job crafting* dengan *work engagement* yaitu dimensi *task crafting*, *cognitive crafting* dan *relational crafting*. Hasil yang didapat peneliti, ditemukan bahwa dimensi *cognitive crafting* memiliki korelasi yang tinggi dan signifikan terhadap *work engagement* dengan nilai sebesar $\rho = 0,624$ dan nilai signifikansi *p-value* = 0,000. Hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya. Penelitian sebelumnya (Tims et al., 2013) menggunakan skala dengan dimensi *job crafting* yang berbeda yaitu : *increasing structural job resources*, *decreasing hindering job demands*, *increasing social job resources*, dan *increasing challenging job demands* oleh Tims et al. (dalam Siddiqi, 2015). Dimana dalam skala tersebut tidak ditemukan aitem yang spesifik berkaitan dengan dimensi *cognitive crafting* (Slemp & Vella-

Brodrick, 2013).

Dimensi *cognitive crafting* menjelaskan bagaimana karyawan mampu mengubah cara pandang terhadap pekerjaannya (Wrzesniewski, McCauley, Rozin, and Schwartz, 1997). Sejalan dengan argumen tersebut, Slemp & Vella- Brodrick, (2013) juga menyatakan bahwa *cognitive crafting* memiliki peranan yang penting dalam meng-*craft* pekerjaan seorang karyawan. Mengubah cara pandang terhadap pekerjaan berarti mengubah landasan seseorang dalam bekerja. Sebagai contoh, karyawan yang memandang pekerjaan sebagai sumber pemasukan keuangan maka hanya akan bekerja sesuai tarif yang diterimanya dengan mengurangi jumlah dan kompleksitas tugas dalam pekerjaannya (Henson dalam Wrzesniewski & Dutton, 2001). Sedangkan jika karyawan memandang pekerjaannya sebagai sebuah panggilan maka karyawan akan yang lebih *engage* dengan pekerjaan, menghabiskan waktu lebih banyak untuk bekerja, dan memandang pekerjaan merupakan sentral dari kehidupan mereka. Argumen tersebut mendukung bahwa terdapat korelasi antara dimensi *cognitive crafting* dengan *work engagement*.

Tingkat *cognitive crafting* merupakan dimensi yang memiliki korelasi paling tinggi terhadap *work engagement* dibanding dengan *task crafting* dan *relational crafting*. *Cognitive crafting* memiliki kemampuan untuk merubah pola pikir seorang karyawan dalam memandang pekerjaannya (Wrzesniewski & Dutton, 2001) tanpa melibatkan apapun secara fisik atau objektif terhadap pekerjaannya seperti tugas maupun relasi dalam pekerjaan (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013). Crum dan Langer (2006) juga menyatakan bahwa kemampuan dari bentuk mental atas *job crafting* ini adalah pada kekuatan polapikir untuk mengubah pandangan karyawan terhadap pekerjaan yang dialaminya secara subjektif, tanpa merubah apapun secara fisik terhadap pekerjaan itu sendiri. Setiap karyawan memiliki pandangan yang

berbeda-beda terhadap pekerjaannya. Dimana tidak ada yang membatasi karyawan untuk berpikir leluasa tentang bagaimana dirinya memandang pekerjaannya.

Nilai *cognitive crafting* yang tinggi pada subjek penelitian menunjukkan bahwa subjek penelitian lebih leluasa untuk melakukan *crafting* terhadap kognitifnya. Sedangkan subjek penelitian mengalami keterbatasan dalam melakukan *task crafting* maupun *cognitive crafting*. Dimana tugas yang sudah ditetapkan untuk masing-masing karyawan selama ini sudah jelas dipaparkan pada standar operasional prosedur (SOP) perusahaan. Mengingat seperti yang dijelaskan pada orientasi kancan, bagian setiap karyawan bisa sangat berbeda meskipun mereka pada divisi yang sama. Hal ini menyebabkan keterbatasan karyawan untuk melakukan *crafting* pada tugas maupun relasi yang dimilikinya (*task crafting* dan *relational crafting*). Selaras dengan hal tersebut, Berg, Dutton dan Wrzesniewski (2013) menyatakan bahwa kondisi tidak yang seimbang antara *cognitive crafting* dengan *task* dan *relational crafting* dapat ditemui dalam sebuah perusahaan. Misalnya, beberapa struktur pekerjaan memerlukan kepatuhan terhadap prosedur dan peraturan yang ketat sehingga membatasi *task* dan *relational crafting*, namun tidak membatasi *cognitive crafting* (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013).

Masa kerja dan *work engagement*

Pada penelitian ini, ditemukan bahwa masa kerja pada subjek penelitian menunjukkan adanya pola terhadap *work engagement*. Dimana subjek mulai mengalami peningkatan *work engagement* pada masa kerja 1-2 tahun, kemudian subjek menunjukkan adanya penurunan pada masa kerja 2-3 tahun dan 3-4 tahun. Selanjutnya terjadi peningkatan kembali pada *work engagement* subjek pada masa kerja 4 tahun ke atas.

Menurut Kurniawati (2014), karyawan

yang baru memasuki sebuah perusahaan sedang dalam masa perkenalan dan perintisan karir. Pada penelitian ini yaitu karyawan dengan masa kerja di bawah 1 tahun hingga 2 tahun. Individu akan menjelajahi pekerjaan barunya, mencari informasi terkait pekerjaan dan memulai pengenalan terhadap tugas-tugas barunya. Pada masa-masa ini karyawan akan menimbang-nimbang apakah dirinya memiliki keterkaitan, kesesuaian dan dapat bertahan dalam pekerjaan tersebut.

Kurniawati (2014) juga menyebutkan pada masa ini karyawan baru juga memiliki karakteristik ambisi yang besar, kreatif, dan juga ingin memberikan kontribusi bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan karyawan sedang dalam masa perintisan karirnya. Karakter ini juga ditemukan peneliti dalam tabulasi silang, dimana *work engagement* subjek penelitian mengalami peningkatan dari masa kerja kurang dari setahun ke masa kerja 1-2 tahun dan pada masa kerja 4 tahun ke atas.

Namun subjek penelitian mengalami penurunan *work engagement* pada masa kerja 2-3 tahun dan 3-4 tahun. Hal ini berkontradiksi dengan penelitian Kurniawati (2014) dimana terdapat hubungan positif antara masa kerja dengan *work engagement*. Yaitu semakin lama masa kerja seorang karyawan, seharusnya semakin tinggi *engagement* karyawan tersebut. Kreitner dan Kinicki (dalam Kurniawati, 2014) menyebutkan bahwa karyawan dengan masa kerja yang lebih lama cenderung memiliki keterikatan kerja yang tinggi. Hal ini disebabkan adaptasi yang sudah berjalan lama sehingga karyawan sudah merasa nyaman dalam perusahaan tersebut dan juga adanya kebijakan dari perusahaan mengenai insentif / tunjangan pensiunan bagi karyawan yang sudah lama mengabdikan di perusahaan.

Dalam studi yang dilakukan Watson (2012) dalam *Global Workforce Study (GWS)*, ada 26% karyawan yang menyadari bahwa dirinya tidak *engage* terhadap pekerjaannya

memilih untuk meninggalkan perusahaan tersebut. Waktu yang dibutuhkan karyawan tersebut untuk menyadari bahwa mereka tidak *engage* kurang lebih 2 tahun. Pada masa ini beberapa karyawan mengalami masa pengambilalihan keputusan dan mengalami penurunan *engagement*. Ada yang memilih untuk tetap tinggal di perusahaan dengan meningkatkan *engagement* dan ada yang memilih untuk keluar dari perusahaan tersebut dalam waktu kurang lebih 2 tahun (sebanyak 26%). Hal ini memberikan gambaran bagaimana subjek penelitian dapat mengalami penurunan *work engagement* pada masa kerja 2-3 tahun dan 3-4 tahun.

SIMPULAN DAN SARAN

Variabel *job crafting* dan variabel *work engagement* berkorelasi positif dan signifikan dengan nilai $\rho = 0,652$ dan $p\text{-value} = 0,000$ yang menggambarkan bahwa hipotesis peneliti diterima.

Penelitian ini hanya sampai pada hasil korelasi antar variabel. Akan lebih baik jika penelitian selanjutnya dapat meneliti pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement*. Terlebih juga karena pada penelitian ini sudah ditemukan hubungan positif antara keduanya. Dengan begitu, akan diketahui seberapa besar pengaruh *job crafting* untuk meningkatkan *work engagement* karyawan. Di samping itu, penelitian selanjutnya juga dapat mengkaji lebih dalam mengenai seberapa besar pengaruh dari masing-masing dimensi *job crafting* terhadap *work engagement*. Sehingga dapat diketahui dimensi mana yang memiliki pengaruh paling besar terhadap peningkatan *work engagement*.

REFERENSI

Ayu, D. R., Maarif, S., & Sukmawati, A. (2015). Pengaruh job demands, job resources dan personal resources terhadap work engagement. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 12-22.

- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A., & Leiter, M. (2012). Work engagement: a handbook of essential theory and research edited by Arnold B. Bakker and Michael P. Leiter. *Personnel Psychology*, 65(1), 181-196.
- Beer, L. T., Tims, M., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in in mining and manufacturing. *Sajems Ns*, 19.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. Dalam Z. S. B. J. Dik, *Purpose and meaning in the workplace* (hal. 81- 104). Washington, DC: American Psychological Association.
- BPS. (2014, Januari 30). *Jumlah angkatan kerja, penduduk bekerja, pengangguran, TPAK, dan TPT, 1986-2013*. Diambil kembali dari Badan Pusat Statistik: <https://www.bps.go.id/linkTabelStatistik/view/id/973>
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. New York: Oxford.
- Chen, C. Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: the mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28.
- Crum, A. J., & Langer, E. J. (2007). Mind-set matters exercise and the placebo effect. *Psychological Science*, 18(2), 165-171.
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Psychology Press Ltd*, 19(3), 313-332.
- Heuvel, M. V., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 511-532.
- Hewitt, A. (2013). *2013 trends in global employee engagement*. Lincolnshire.
- Kurniawati, I. D. (2014). Masa kerja dengan job engagement pada karyawan. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 2(2), 311-324.
- Pribadiyono. (2006). Aplikasi sistem pengukuran produktivitas. *Jurnal Teknik Industri*, 8(2), 114-121.
- Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., Namba, K., & Kawakami, N. (2016). Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: a pretest-posttest study. *BMC Psychology*, 4(49), 1-9.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., & Gonzales-Roma, V. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES - Utrecht work engagement scale preliminary manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Siddiqi, M. A. (2015). Work engagement and job crafting of service employees influencing customer outcomes. *The Journal of Decision Makers*, 40(3), 277-292.

Slemp, G. R., & 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.

Supraningsih, J. (2013). Perkembangan departemen Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai cost center menjadi profit center. *Jurnal Ilmiah WIDYA*, 1(1), 31-37.

Suryabrata, S. (2011). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

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.

Watson, T. (2012). *Engagement at risk : driving strong performance in a volatile global environment*. Retrieved May 2017, from Willis Towers Watson: <https://www.towerswatson.com/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/07/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study>

Wingerden, V. J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2015). The impact of personal resource and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management Journal*, 56(1), 51-67.

Wrzesniewsk, A. & Dutton. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21-33.

Yuwanto, L. (2014, September 25th). *Self leadership dan work engagement*. Diambil kembali dari Arsip Artikel Universitas Surabaya:<http://www.ubaya.ac.id/2014/arc hi ve/articles/index.html>