

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manusia merupakan aset yang berharga dalam suatu perusahaan atau organisasi, yang mana dapat membawa dampak signifikan untuk mencapai tujuan organisasi. Hubungan antara manusia dan pencapaian tujuan ini, suatu organisasi perlu untuk memikirkan aspek pengelolaan sumber daya manusianya. Peranan dan kontribusi inilah yang nantinya akan membuat perusahaan semakin dapat bersaing dan memiliki keunggulan yang spesifik (Setyawati dan Nugrohoseno, 2019). Sumber daya manusia sendiri terdiri dari beberapa tingkatan dan merupakan keseluruhan manusia yang terdapat didalam suatu organisasi yang mana terlibat dalam kegiatan intern maupun ekstern organisasi dari level yang paling bawah ke tingkat paling atas. Organisasi dikatakan berhasil atau tidak dalam memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan bergantung pada keberhasilan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya (Albana, 2019).

Dalam era dinamika organisasi yang cepat berubah, peningkatan kinerja pegawai telah menjadi fokus utama bagi banyak organisasi, termasuk Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu. Mathis dan Jackson (2018) mendefinisikan bahwa kinerja pegawai ialah apa yang dilakukan dan apa yang tidak oleh pegawai. Kinerja pegawai juga merupakan faktor paling utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Menurut Presiden Bank Dunia, Jim Yong Kim mengemukakan dalam konferensi pers Annual Meetings IMF-WBG 2018 bahwa Indonesia saat ini dinilai telah mengalami peningkatan dalam hal investasi Sumber Daya Manusia. Pada peringkat ke-87 tersebut, Indonesia dinilai telah memiliki kinerja yang jauh lebih baik dan mengalami peningkatan dari tahun-tahun sebelumnya. Jim Yong Kim juga mengemukakan bahwa investasi untuk SDM menjadi hal yang sangat penting karena adanya perkembangan teknologi yang cepat dan canggih saat ini dan dapat menggantikan pekerjaan manusia yang memiliki keterampilan rendah (Tari, 2018).

Realita Kinerja Karyawan yang terjadi pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu menunjukkan bahwa sebagian pegawai kinerjanya masih rendah dan cenderung bekerja seadanya saja. Sebagian Pegawai ada yang menunda-nunda dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan beberapa masih kurang disiplin dalam hal manajemen waktu. Hal ini terjadi karena masing-masing pegawai memiliki karakter dan sifat yang berbeda-beda sehingga terdapat perbedaan persepsi yang cukup jelas dalam menyikapi pekerjaannya.

Salah satu aspek yang dianggap penting dalam memahami kinerja pegawai adalah *job crafting*, yaitu proses dimana pegawai secara aktif mengubah tugas-tugas mereka, relasi dengan orang lain, dan persepsi terhadap pekerjaan mereka untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih bermakna dan memuaskan. Namun, walaupun terdapat penelitian yang menunjukkan adanya hubungan positif antara *job crafting* dan kinerja individu, belum ada penelitian yang secara khusus

menguji hubungan ini di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu.

Tims *et al* (2014) menyatakan jika *job crafting* merupakan keterlibatan karyawan dalam proses menciptakan lingkungan kerja yang baik dan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Hal ini sangat penting untuk dua alasan yakni, bahwa semua karyawan memiliki karakteristik istimewa yang dapat menghasilkan preferensi yang berbeda untuk karakteristik pekerjaan atau pilihan karir. Pentingnya keterlibatan individu dalam *job crafting* adalah bahwa pegawai tahu bagaimana mereka menciptakan lingkungan kerja yang optimal. Tims *et al* (2014) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *job crafting* mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan positif. Hooff (2016) juga menyatakan bahwa *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Wingerden dan Poell (2017) juga dalam penelitiannya menyebutkan *job crafting* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Tetapi dalam penelitian Petrou *et al* (2015) menyatakan bahwa *job crafting* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Job crafting bukan hanya mempengaruhi kinerja karyawan akan tetapi juga mempengaruhi *work engagement*. Seperti yang dikemukakan dalam penelitian Tims *et al* (2014) mengungkapkan jika *job crafting* memiliki pengaruh serta hubungan dengan *work engagement* dan nantinya mempengaruhi kinerja karyawan. *Work engagement* mengacu pada kerja pegawai dan ekspresi seseorang terhadap pekerjaan yang sedang mereka jalankan. Pegawai memiliki perilaku dengan pekerjaan mereka berbeda-beda. Salah satu cara yang dapat dilakukan

adalah dengan menerapkan *job crafting* sehingga karyawan merasakan *work engagement* dengan pekerjaannya.

Work engagement adalah konsep yang menggambarkan tingkat kegembiraan, keterlibatan, dan komitmen yang tinggi yang dialami oleh pegawai terhadap pekerjaan mereka. Hal ini mencakup perasaan positif yang kuat terhadap pekerjaan, seperti rasa antusiasme, dedikasi, dan fokus yang tinggi dalam melakukan tugas-tugasnya. Pegawai yang memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan mereka, memiliki motivasi internal yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi dan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna dan nilai yang signifikan. *Work engagement* juga berhubungan erat dengan kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja individu serta organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang *work engagement* menjadi penting dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia dan peningkatan kinerja organisasi.

Dalam perubahan organisasi yang dinamis, *work engagement* dapat membantu memfasilitasi perubahan karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka. Jackson (2018) mendefinisikan *work engagement* sebagai keadaan kerja yang berhubungan dengan motivasi kerja yang positif, memuaskan, dan efektif. Seorang karyawan yang telah menyukai pekerjaannya, maka akan merasakan kesenangan saat mengerjakan pekerjaannya. Nantinya akan berdampak kepada kinerja mereka, sehingga *work engagement* dapat diartikan sebagai sebuah hal yang membuat para pegawai dalam pekerjaannya berdampak positif dalam hal kinerja mereka.

Work engagement berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara *job crafting* dan kinerja pegawai. *Work engagement*, yang mencerminkan tingkat dedikasi, semangat, dan absorpsi pegawai dalam pekerjaannya, berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana praktik *job crafting* dapat meningkatkan kinerja. Ketika pegawai melakukan *job crafting*, yaitu memodifikasi aspek-aspek pekerjaan mereka secara proaktif, hal ini cenderung meningkatkan *work engagement* pegawai. Peningkatan *work engagement* ini, pada gilirannya, berpotensi mendorong peningkatan kinerja. Dengan memahami peran mediasi *work engagement*, penelitian ini dapat menjawab pengaruh tidak langsung melalui *job crafting* mempengaruhi kinerja, memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang dinamika yang mendasari efektivitas kerja. Hal ini membantu organisasi untuk merancang intervensi yang lebih terarah, tidak hanya berfokus pada mendorong *job crafting*, tetapi juga pada peningkatan *work engagement* sebagai dasar untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Mirjam dan Ayla (2017) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa *job crafting* mempengaruhi *work engagement* secara signifikan positif. Thomassen (2016) dalam penelitiannya juga menyebutkan bahwa *job crafting* berpengaruh terhadap *work engagement*. Berbanding terbalik dengan penelitian Mislim (2015) mengemukakan *job crafting* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Rahman *et al.*, (2017) dalam penelitiannya menyatakan jika *work engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi dalam penelitian Gkorezis *et al.*, (2016) hasilnya negatif atau tidak ada pengaruh antara *work engagement* terhadap kinerja karyawan.

Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu, sebagai lembaga pemerintah yang bertanggung jawab atas pembangunan dan pemberdayaan masyarakat di tingkat desa, menghadapi sejumlah masalah yang kompleks dalam upaya mencapai tujuan-tujuan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat. Pertama-tama, tingkat perubahan sosial, ekonomi, dan politik yang cepat di daerah tersebut menuntut Dinas ini untuk selalu beradaptasi dan berevolusi agar tetap relevan dan efektif dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Hal ini mencakup tantangan dalam mengelola sumber daya manusia yang cukup heterogen, termasuk perbedaan latar belakang pendidikan, pengalaman, dan keterampilan di antara pegawai.

Selain itu, Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu juga dihadapkan pada tekanan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam pelaksanaan program-program pembangunan dan pemberdayaan masyarakat. Tingkat anggaran yang terbatas dan tuntutan untuk memberikan hasil yang maksimal dengan sumber daya yang tersedia menjadi kendala utama. Oleh karena itu, penting bagi Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu untuk memastikan bahwa pegawai-pegawai mereka tidak hanya bekerja dengan baik, tetapi juga termotivasi dan terlibat secara penuh dalam pekerjaan mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Selanjutnya, sebagai bagian dari pemerintahan desa di Kabupaten Rokan Hulu, Dinas ini juga menghadapi tekanan untuk menjaga keterhubungan yang erat dengan masyarakat setempat, memahami kebutuhan dan aspirasi mereka, serta memberikan layanan yang responsif dan relevan. Hal ini menuntut tidak hanya

kompetensi teknis dari pegawai, tetapi juga keterlibatan emosional dan komitmen yang tinggi dalam memenuhi tugas-tugas pelayanan publik. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, seperti *job crafting* dan *work engagement*, dapat membantu Dinas ini mengatasi sejumlah tantangan yang mereka hadapi dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan lebih efektif dan efisien. Data jumlah aparatur sipil negara (ASN) di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu dalam 5 tahun terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Data Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa
Kabupaten Rokan Hulu

Tahun	PNS	PPPK	Jumlah ASN
2020	23	15	38
2021	23	15	38
2022	23	16	39
2023	22	16	38
2024	22	16	38

Sumber: Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa, 2024

Berdasarkan Tabel 1.1 diketahui bahwa jumlah ASN di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu tahun 2020 sampai dengan tahun 2021 sebanyak 38 orang, tahun 2022 berjumlah 39 orang, tahun 2023 dan tahun 2024 berjumlah 38 orang. Jumlah PNS tahun 2019 dan 2020 sebanyak 72 orang, tahun 2021 sebanyak 74 orang, tahun 2022 sebanyak 75 orang dan tahun 2023 sebanyak 77 orang. Perubahan jumlah PNS setiap tahun disebabkan karena PNS yang sudah masuk masa pensiun serta PNS yang baru diangkat.

Di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (DPMPD) Kabupaten Rokan Hulu, terdapat masalah serius terkait *job crafting* yang tidak efektif. Beberapa pegawai secara rutin meninggalkan kantor sebelum jam kerja berakhir, mengabaikan tanggung jawab mereka dan mengurangi produktivitas tim. Selain itu, sejumlah pegawai sering terlihat menghabiskan waktu berlebihan di kantin selama jam kerja, terlibat dalam percakapan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Perilaku ini menunjukkan kurangnya inisiatif dalam memodifikasi pekerjaan secara positif, gagal memanfaatkan waktu untuk meningkatkan keterampilan atau berkontribusi lebih pada pekerjaan dinas. Akibatnya, kualitas layanan kepada masyarakat menurun, dan beban kerja menjadi tidak merata di antara anggota tim yang lebih bertanggung jawab.

Organisasi yang menginginkan efektifitas dan efisiensi yang tinggi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk berpikir kritis, terampil dalam menghadapi persaingan dan mampu bertindak cepat. Untuk itulah organisasi diharuskan untuk meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia yang akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Kontribusi pada organisasi juga akan turut terdongkrak jika organisasi memiliki banyak sumber daya manusia seperti ini.

Tabel 1.2
Data Pendidikan Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1.	SMA Sederajat	15 orang
2.	D-III	2 orang
3.	S1	19 orang
4.	S2	2 orang
Jumlah Total		38 orang

Sumber: Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa, 2024

Tabel 1.2 dapat dijelaskan tentang latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu. Terlihat jumlah pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan S1 lebih dominan. Dengan adanya pendidikan pegawai yang bagus, berarti organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas.

Adanya permasalahan kinerja pegawai dalam penelitian ini adanya pegawai tidak mengerjakan pekerjaannya tepat waktu sehingga membuat kinerja mereka kurang memuaskan kepada daerah. Untuk itu Kantor DPMPD membutuhkan kinerja pegawai yang tinggi untuk meningkatkan disiplin kerja dan lingkungan kerja organisasi. Tabel penilaian pegawai dapat di lihat pada Tabel 1.3:

Tabel 1.3
Sasaran Kinerja Pegawai DPMPD Kabuapten Rokan Hulu Tahun 2019-2023

NO	Indikator SKP	2019	2020	2021	2022	2023
1	Orientasi pelayanan	86	88	85	86	87
2	Integritas	89	89	88	88	88
3	Komitmen	90	89	88	88	87
4	Disiplin	91	88	88	87	85
5	Kerjasama	89	87	87	85	86
6	Kepemimpinan	89	87	87	87	85
Rata-Rata		88.87	88.04	87.34	86.84	86.41
Predikat		Baik	Baik	Baik	Baik	Baik

Sumber: Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa, 2023

Berdasarkan peraturan pemerintah No. 46 Tahun 2011 nilai dikelompokkan dengan predikat tertentu, yaitu : sangat baik (≥ 91) , baik (76-90), cukup (61-75), kurang (51-60), dan buruk (≤ 50). Di dalam Kantor Dinas PMPD, hasil kerja pegawainya di harapkan mempunyai kuantitas kerja dengan predikat sangat baik (≥ 91). Penilaian Kinerja Pegawai Dinas PMPD sudah cukup baik,

tetapi masih belum merata dan belum sesuai dengan apa yang diharapkan instansi yaitu mendapatkan predikat sangat baik, karena hasil penilaian belum mencapai angka lebih dari 90. Di buktikan dengan data penilaian kinerja pegawai periode 2019 s/d 2023.

Adanya permasalahan kinerja pada pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu dapat dilihat dari kurangnya perhatian terhadap peningkatan keterampilan pegawai berupa hanya sebagian pegawai yang pernah mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Adapun data diklat yang pernah diadakan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.4
Data Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu

No	Jenis Diklat	Tahun	Jumlah Pesserta
1.	Pelatihan Teknis Peningkatan Kapasitas PSM	2019	2 orang
2.	Pelatihan Pembinaan Manajemen Administrasi Perkantoran	2021	2 orang
3.	Pelatihan Teknis Peningkatan Kapasitas PSM Sebagai Tenaga Pelatih	2021	3 orang
4.	Pelatihan SIGAP	2022	2 orang
5.	Pelatihan Bimbingan Teknis Sistem Keuangan Desa	2023	4 orang
6.	Pelatihan Aparatur Pemerintah Desa dalam Bidang Manajemen Pemerintah Desa	2023	4 orang
Total			17 orang

Sumber: Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa, 2024

Tabel 1.4 terlihat bahwasannya diklat diadakan rata-rata hanya 1 kali setiap tahunnya. Dalam melaksanakan tugas pokok Dinas PMPD Kabupaten Rokan Hulu memerlukan pegawai atau SDM yang memiliki kecakapan yang baik

di bidangnya sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang optimal, dimana agar dapat tercapai secara optimal maka SDM harus dikembangkan dengan baik. Untuk mendukung peningkatan kualitas kinerja pegawai pada Dinas PMPD Kabupaten Rokan Hulu, maka dari itu perlu adanya peningkatan kualitas, tidak hanya ditekankan pada aspek kemampuan teknis saja akan tetapi juga pada aspek-aspek lain seperti peningkatan pendidikan serta pelatihan-pelatihan bagi pegawai baru maupun pegawai lama.

Selanjutnya permasalahan *work engagement* berdasarkan hasil prasurvei penelitian berupa kurangnya partisipasi dan keterlibatan beberapa Pegawai saat apel pagi, pegawai masih banyak yang terlambat dan tidak mengikuti apel pagi sehingga kerja yang dilakukan oleh mereka tidak memenuhi target”. Permasalahan tersebut juga di dukung dengan beberapa data yang di peroleh dari sub bagian kepegawaian yang meliputi data absensi pada DPMPD Kabupaten Rokan Hulu dapat dilihat pada Tabel 1.5 berikut:

Tabel 1.5
Rekapitulasi Absensi Pegawai DPMD Kabupaten Rokan Hulu

No	Tahun	Jumlah pegawai (Orang)	Rata-rata Frekuensi Alfa (%)
1	2019	38	12
2	2020	38	11,68
3	2021	38	12,71
4	2022	39	13,58
5	2023	38	14,87

Sumber: Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa, 2024

Berdasarkan Tabel 1.5, dapat dilihat bahwa tingkat absensi alpa pegawai dapat di kategorikan tinggi. Hal ini menandakan kurangnya keterlibatan pegawai dengan organisasi, salah satunya adalah mengikuti apel pagi. Selain itu, permasalahan *work engagement* lainnya adalah beberapa pegawai di Dinas

Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (DPMPD) Kabupaten Rokan Hulu menunjukkan sikap kurang terlibat dalam pekerjaan mereka. Hal ini terlihat dari rendahnya inisiatif dalam menyelesaikan tugas, sering terlambat menghadiri rapat penting, dan kurangnya kontribusi ide saat diskusi tim. Mereka cenderung hanya mengerjakan tugas minimal tanpa berusaha memberikan hasil terbaik atau mencari cara untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, beberapa pegawai terlihat kurang antusias dalam mengikuti program pengembangan kapasitas yang ditawarkan oleh dinas, menandakan kurangnya minat untuk mengembangkan diri dan meningkatkan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan mereka.

Berdasarkan dengan permasalahan dan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dalam hal ini penulis tertarik untuk membahas lebih lanjut dengan melakukan penelitian yang berjudul ” **Pengaruh *Job Crafting* Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh *Work Engagement* Pada Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang penulis buat, adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah *job crafting* mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu?
2. Apakah *job crafting* mempengaruhi *work engagement* pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu?
3. Apakah *work engagement* mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu?

4. Apakah *work engagement* memediasi hubungan antara *Job crafting* dengan kinerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penulisan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh *job crafting* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu.
2. Untuk mengetahui pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement* pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu.
3. Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu.
4. Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* dalam memediasi hubungan antara *job crafting* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai sarana pemahaman mengenai *job crafting*, *work engagement* dan kinerja pegawai juga dapat memberi kontribusi

terhadap literatur penelitian OPD khususnya pada fokus studi sumber daya manusia.

2. Bagi Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu

Sebagai alat evaluasi dan sumbangan pemikiran untuk organisasi secara umum dan untuk pimpinan secara khusus saat menentukan kebijakan-kebijakan mengenai hal yang berhubungan dengan *job crafting*, *work engagement* terhadap kinerja pegawai.

3. Bagi Fakultas

Dapat menambah literatur dan referensi bagi perpustakaan untuk dapat dibaca banyak orang agar pembaca diharapkan mampu mengambil segi positif dari tulisan ini dan dapat mengambil keputusan yang tepat di masa yang akan datang

1.5 Sistematika penulisan

Untuk mempermudah pengalaman dari penulisan ini, maka penulisan dibagi 5 (lima) sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Berisikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian

BAB II : LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

Berisikan tentang landasan teori, kerangka konseptual dari kajian-kajian teori yang dijelaskan dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Berisikan tentang ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, definisi operasional dan instrumen penelitian..

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Didalam bab ini data atau informasi hasil penelitian diolah, dianalisis, ditafsirkan, dikaitkan dengan kerangka teoritik dalam Bab II sehingga dapat menjawab permasalahan dan tujuan yang telah dikemukakan dahulu.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dan saran.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Job Crafting*

Menurut Singh & Singh (2018) mendefinisikan *job crafting* sebagai perubahan fisik dan kognitif yang dilakukan individu dalam tugas atau batas-batas relasional pekerjaan mereka. Karyawan secara independen memodifikasi aspek pekerjaan mereka untuk meningkatkan kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dan kebutuhan, kemampuan, dan preferensi mereka sendiri. Hooff (2016) menyatakan bahwa *job crafting* sebagai sarana untuk mengambil alih kendali atas pekerjaan. Bila karyawan memiliki keinginan untuk mengubah karakteristik pekerjaan tertentu, kami berharap mereka cenderung mengubahnya karena mereka percaya hal itu akan membuat pengalaman mereka menjadi lebih baik dan mereka merasa memiliki kendali atas pekerjaan mereka.

Menurut Stephani dan Kurniawan (2018) menjelaskan bahwa sebuah usaha dalam mengubah cara bekerja yang dilakukan karyawan sebagai *job crafting*. *Job crafting* memiliki potensi dalam meningkatkan keseimbangan karyawan dari *job demands* dengan *job resource*. Bakker dan Leiter (2017) mendefinisikan bahwa *Job crafting* adalah proses perubahan cara atau desain pekerjaan yang dilakukan karyawan baik dalam segi fisik maupun segi psikologis. *Job crafting* juga dapat membantu karyawan dalam proses menyesuaikan diri dengan pekerjaannya (Stephani dan Kurniawan, 2018).

Thomassen (2016) mengemukakan gagasan tentang kerajinan kerja atau *job crafting* sebagai bentuk pekerjaan yang berbeda dari bentuk pekerjaan lainnya dengan berfokus pada pengalaman kerja orang-orang di mana tugas-tugas diperbaiki dan melibatkan tindakan untuk mengubah fitur pekerjaan mereka dan berinteraksi dengan orang lain untuk mempertimbangkan kembali makna pekerjaan dan latar sosial di tempat kerja.

Menurut Hooff (2016) menyatakan bahwa *job crafting* sebagai sarana untuk mengambil alih kendali atas pekerjaan. Bila seorang karyawan memiliki keinginan dalam mengubah karakter pekerjaan tertentu, maka diharapkan mereka mengubahnya atas kepercayaan dirinya bahwa perubahan itu akan membuat pengalaman mereka menjadi lebih baik dan mereka merasa memiliki kendali atas pekerjaan yang mereka lakukan (Albana, 2019). Bakker et al., 2017 menjelaskan bahwa *job crafting* secara proaktif dapat mengubah karakteristik pekerjaan, yang menyebabkan karyawan merasa lebih baik dalam melakukan pekerjaan mereka. Ketika seorang karyawan berhasil menciptakan lingkungan kerja yang ditandai dengan sumber daya pekerjaan dan tuntutan pekerjaan yang menantang, maka *work engagement* dan kepuasan kerja mereka dapat meningkat (Albana, 2019).

2.1.1.1 Faktor Yang Mempengaruhi Job Crafting

Damayanti (2018) menemukan beberapa faktor yang mempengaruhi *job crafting* yaitu :

1. Person job fit

Kesesuaian antara karakter individu dengan pekerjaannya. Individu akan menyesuaikan diri dengan pekerjaannya, ada 2 aspek yang dapat

mempengaruhinya yakni penyesuaian antara pengetahuan individu, keterampilan serta kecakapan dalam memahami tuntutan pekerjaan. Sedangkan yang kedua adalah kesesuaian antara kebutuhan dan keinginan seseorang pada pekerjaan.

2. *Autonomy*

Kemandirian diri pada pekerjaan penting untuk menentukan karakter bekerja serta sejauh mana individu dalam mengelola pekerjaan sesuai dengannya, seperti memiliki kesempatan keleluasaan pada jadwal kerja, membuat keputusan dan memilih cara yang akan digunakan pada penyelesaian pekerjaannya.

3. *Task Independence*

Job crafting mungkin akan terjadi ketika karyawan menunjukkan kinerja dalam tugasnya secara mandiri. Ketika karyawan tidak selalu mengandalkan performa kerja dari rekannya maka akan lebih mudah melakukan penyesuaian dengan pekerjaannya dan mendapatkan hasil yang lebih baik karena tidak selalu terikat pada rekan kerja, namun individu harus lebih berusaha dengan kemampuannya dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.

4. *Individual Differences*

Setiap individu pasti mempunyai karakteristik yang berbeda-beda. Untuk menjadi individu yang memiliki karakteristik diri, maka individu tersebut perlu memahami kebutuhannya dan memiliki sikap mandiri atau independen agar potensi dirinya dapat terlihat. Hal tersebut sangat penting untuk dapat menciptakan *job crafting*.

5. *Proactive Personality*

Seorang karyawan dengan kepribadian yang proaktif diharapkan mampu terlibat pada *job crafting* serta lebih memiliki kesiapan daripada individu selain karakteristik yang telah disebutkan. Individu yang memiliki inisiatif untuk memperbaiki keadaan maka peluang untuk merubah identitas telah ada, tinggal bagaimana aksi dan ketekunan yang akan membawa individu pada pemaknaan perubahan tersebut.

6. *Self Efficacy*

Kepercayaan diri terhadap kemampuan yang dimiliki akan membuat karyawan melibatkan pekerjaannya atau akan membuat mereka merubah lingkungan kerja yang berdampak pada tindakan *job crafting*. Karyawan dengan level kepercayaan diri tinggi menyebabkannya iameraasa mampu dan berani dalam mengambil keputusan untuk menjadi sukses.

7. *Focus regulation* atau self regulasi

Teori fokus relasi menjelaskan bahwa individu bisa membuat fokus pengembangan mereka pada kemajuan, pertumbuhan dan prestasi dengan memperhatikan keamanan, keselamatan dan tanggung jawabnya.

2.1.1.2 **Dimensi *Job Crafting***

Menurut Stephani dan Kurniawan (2018) *job crafting* memiliki 3 (tiga) dimensi yaitu:

1. *Task Crafting* (pengubahan tugas)

Pengubahan tugas adalah usaha dalam mengubah cara kerja atau tipe tugas yang diambilnya.

2. *Relational Crafting* (pengubahan relasi)

Karyawan dapat melakukan perubahan mengenai seberapa sering dia ingin berinteraksi dengan orang lain di tempat kerjanya sehingga dapat menciptakan situasi pekerjaan yang berbeda dengan sebelumnya dan membuatnya semakin nyaman dilingkungan kerjanya.

3. *Cognitive Crafting* (pengubahan persepsi)

Dengan mengubah cara pandang terhadap relasi dan persepsi maka karyawan memiliki potensi untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan dengan menciptakan hal yang berbeda pada pekerjaannya.

2.1.1.3 **Indikator *Job Crafting***

Albana (2019) perubahan pekerjaan diprakarsai oleh karyawan untuk mempertahankan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan yang begitu dirasakan oleh karyawan dalam lingkungan pekerjaannya. Indikator perubahan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan ada empat kategori, yaitu :

1. Meningkatkan sumber daya pekerjaan (*Increasing structural job resources*):

Untuk meningkatkan kinerja baik pada karyawan dan tingkat organisasi, karyawan dapat berusaha untuk meningkatkan sumber daya struktural tersebut sebagai menuntut beragam sumber daya mereka, lebih banyak otonomi, tanggungjawab dan meningkatkan keterampilan kerja dari pimpinan mereka untuk mencapai pengembangan diri dan mencari peluang yang lebih untuk pertumbuhan dan kemajuan mereka.

2. Mengurangi tuntutan dalam pekerjaan (*Decreasing hindering job demands*):

Karyawan dapat mengurangi jumlah tugas dengan menghapus beberapa tugas yang mereka rasakan dapat membuat tidak nyaman baik secara fisik maupun psikologis atau mereka mungkin secara sadar menghindari keterlibatan yang membuat keseluruhan pekerjaan mereka berlebihan. Hindari bekerja selama berjam-jam, dan mengambil keputusan yang rumit atau mengabaikan orang yang dapat mempengaruhi secara emosional.

3. Meningkatkan relasi sosial (*Increasing social job resources*)

Untuk kepentingan peningkatan kinerja, karyawan dapat mencari bimbingan, pendapat atau saran dari atasan, bawahan dan rekan kerja. Dengan demikian, seorang karyawan mampu membangun dukungan sosial yang diinginkan di lingkungan kerja yang bisa mempengaruhi kinerja mereka.

4. Meningkatnya kemampuan pekerjaan dalam hal yang menantang (*Increasing challenging job demands*)

Untuk dapat mempertahankan minat dan menghindari kebosanan dalam pekerjaan, seorang karyawan dapat mencoba memperluas ruang lingkup pekerjaan mereka atau menyatukan tugas pekerjaan untuk membuatnya lebih menantang. Mengambil tanggung jawab ekstra dan menunjukkan minat dalam pengembangan pekerjaan baru dan penugasan adalah beberapa prakarsa *job crafting* oleh para karyawan.

2.1.2`Work Engagement

Menurut Lodahl dan Kejner (2019), mendefinisikan *work engagement* adalah bagaimana seseorang mencerminkan dan menganggap bahwa pekerjaannya merupakan hal yang penting atau utama. Selain itu *work engagement* juga merupakan sejauh mana seseorang pegawai terlibat dalam pekerjaannya. Menurut Robbins dan Coulter (2017), mengatakan bahwa *work engagement* adalah tingkat pengidentifikasian psikologis karyawan dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya di pekerjaannya adalah penting untuk kebaikan dirinya sendiri. Menurut Schaufeli dan Bakker (2019), mendefinisikan *work engagement* karyawan sebagai sebuah tindakan positif, pemenuhan pekerjaan atau tindakan yang berhubungan dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan. Luthans (2021) mendefinisikan bahwa *work engagement* terjadi jika anggota organisasi menempatkan dirinya dalam peran fisik, kognitif, dan emosional selama kinerja peran (pekerjaan).

Menurut Notoatmodjo (2016) menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi dengan kuat mengenali dan benar-benar memperhatikan jenis pekerjaan yang mereka lakukan, tingkat yang tinggi telah ditemukan terkait dengan tingkat absensi yang lebih sedikit dan tingkat pengunduran diri yang lebih rendah.

Dari beberapa pengertian mengenai *work engagement* dapat peneliti simpulkan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi maka karyawan tersebut akan benar-benar serius menangani pekerjaannya dengan demikian dapat mengurangi absensinya dan dari tingkat pengunduran diri.

2.1.2.1 Hakikat *Work Engagement*

Menurut Notoatmodjo (2016), hakikat *work engagement* antara lain adalah:

1. Keterlibatan mental dan emosional

Keterlibatan bukan hanya sekedar kegiatan fisik namun juga mental dan emosional. Bukan hanya keterampilannya tapi juga diri mereka ikut terlibat. Keterlibatan ini bersifat psikologis daripada fisik. Keterlibatan bukan hanya partisipasi dalam pekerjaan tapi juga pertemuan, meminta pendapat dan lainnya.

2. Motivasi kontribusi

Keterlibatan adalah bahwa ia memotivasi orang-orang untuk memberikan kontribusi. Mereka diberi kesempatan untuk menyalurkan sumber inisiatif dan kreatifitasnya guna mencapai tujuan organisasi.

3. Tanggung jawab

Keterlibatan mendorong orang-orang untuk meminta tanggung jawab dalam aktifitas kelompok. Ini juga merupakan proses sosial yang mendorong orang-orang menjadi terlibat sendiri dalam organisasi dan mau mewujudkan keberhasilannya.

Robbins (2017), menyatakan hakikat dari *work engagement* antara lain terdiri dari :

1. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya

Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan dapat menunjukkan bahwa seorang karyawan terlibat dalam pekerjaannya (*job involvement*). Aktif berpartisipasi

adalah perhatian yang dicurahkan seseorang terhadap sesuatu. Dari tingkat atensi inilah dapat diketahui seberapa perhatian dan kepedulian yang dimiliki oleh seorang pekerja.

2. Menunjukkan pekerjaannya adalah yang utama

Karyawan yang merasa bahwa pekerjaannya adalah hal yang utama akan selalu berusaha memberi serta melakukan yang terbaik untuk pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai pusat yang menarik dalam hidup dan pantas untuk diutamakan.

3. Melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang penting untuk harga diri

Keterlibatan kerja dapat dilihat dari sikap seorang karyawan dalam pikiran mengenai pekerjaannya, dimana seorang karyawan menganggap pekerjaan itu penting bagi harga dirinya. Harga diri merupakan perpaduan antara kepercayaan diri dan penghormatan diri, mempunyai harga diri yang kuat artinya merasa cocok dengan kehidupan dan penuh keyakinan, yaitu mempunyai kompetensi dan sanggup mengatasi masalah-masalah kehidupan.

2.1.2.2 Indikator *Work Engagement*

Menurut Rivai (2018), indikator dalam *work engagement* pegawai adalah:

1. Aspek Kognitif

Aspek kognitif keterlibatan kerja karyawan berfokus pada pegawai yang memiliki keyakinan tentang perusahaan, atasan dan kondisi pekerjaan yang dialami.

2. Aspek Emosional

Aspek emosional keterlibatan kerja karyawan berfokus pada perasaan pegawai serta perilaku positif maupun negative pegawai terhadap perusahaan, atasan dan kondisi pekerjaan yang dialami.

3. Aspek Perilaku

Aspek perilaku dari keterlibatan kerja pegawai merupakan komponen nilai tambah bagi perusahaan untuk melihat bagaimana pengaturan waktu karyawan dalam penyelesaian pekerjaan, kemampuan berpikir yang terlihat dari penyelesaian pekerjaan maupun energi yang dikhususkan dalam penyelesaian pekerjaan.

Ada tiga indikator yang dikemukakan oleh Luthans (2021) yang dapat meningkatkan kemungkinan *work engagement* dalam pekerjaan pegawai. Kondisi-kondisi tersebut antara lain adalah:

1. Partisipasi kerja merupakan keikutsertaan pegawai dalam hal operasional pada sebuah perusahaan dalam penyelesaian pekerjaan sehari-hari.
2. Keikutsertaan adalah sebagai turut adilnya pegawai atau ikut dalam suatu kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi.
3. Kerja sama adalah keinginan untuk bekerja sama dengan kooperatif dan menjadi bagian dari kelompok.

2.1.3 Kinerja Pegawai

Menurut Sedarmayanti (2019) kinerja adalah hasil kerja yang dapat di capai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai

tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Timpe (2017) kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu.

Menurut Kaban (2018) kinerja sebagai hasil pola tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan sesuai dengan standar prestasi, kualitatif maupun kuantitatif, yang telah ditetapkan oleh individu secara pribadi maupun oleh perusahaan tempat individu bekerja. Menurut Mangkunegara (2017) seorang pegawai yang mempunyai kinerja yang baik dapat dilihat dari karakteristik yang dicerminkan pegawai itu sendiri. Adapun karakteristik seseorang yang mempunyai kinerja yang baik sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya

5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi di hubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Individu yang memiliki kinerja yang tinggi akan memiliki beberapa karakteristik yaitu diantaranya selalu berorientasi pada prestasi, memiliki percaya diri dan berkompetensi.

Pada umumnya kinerja adalah kesesuaian realisasi sesuatu dibandingkan dengan ukuran dan target yang disepakati dan ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian tinggi rendahnya kinerja bergantung kepada ukuran dan target yang sudah ditetapkan dan disepakati sebelumnya. Persepsi seorang pimpinan terhadap para pegawainya juga berarti hasil interpretasi sangpemimpin terhadap stimulasi masukan-masukan yang dia terima. Hasil interpretasi ini sering kali tidak adil karena sering tercampur dengan masukan-masukan dan para meter yang sebenarnya tidak ada hubungannya dengan tugas dan hubungan kerjanya. Itulah bedanya antara prestasi dan kinerja. Kseorang pegawai berhubungan dengan sejauh mana pegawai itu melakukan tugas-tugasnya dalam mencapai suatu objektif tertentu. Kinerja harus mempunyai ukuran yang jelas.

Setiap pegawai atau masing-masing pegawai tidak sama dalam hal penilaian kualitas maupun kuantitas pekerjaan. Teknik penyelesaian dan kesalahan dalam pelaksanaan tugas masing-masing pegawai juga berbeda. Berdasarkan hasil pegawai dalam menjalankan pekerjaan baik secara kualitas dan kuantitas pekerjaan maka dapat menghasilkan kinerja. Beberapa ukuran tersebut dapat menjadi tujuan penyelesaian tugas secara efektif dan cermin setiap pegawai dalam penentuan kemandirian pegawai.

Berkaitan dalam masalah kinerja dalam rangka terlaksananya pemerintahan yang lebih berdaya guna dan berhasil guna, bersih, serta bertanggung jawab telah diterbitkan instruksi presiden nomor 7 tahun 1999 tentang akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dalam mencapai misi organisasi dan tujuan-tujuan serta sasaran organisasi. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil yang telah dicapai atau yang dikerjakan pegawai dalam melaksanakan tugas tertentu guna mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Martoyo (2018) mengatakan bahwa kinerja seorang pegawai pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu:

1. Motivasi

Yaitu proses mencoba untuk mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan dorongan disini dimaksudkan desakan alami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup,

dan merupakan kecenderungan hidup. Kunci yang terpenting untuk itu tiada lain adalah pengertian yang mendalam tentang manusia.

2. Kemampuan

Adalah kecakapan atau potensi seseorang individu untuk menguasai keahlian dalam melakukan atau mengerjakan beragam tugas dalam suatu pekerjaan atau suatu penilaian atas tindakan seseorang

3. Lingkungan kerja

Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat. Dalam hal ini, manusia akan selalu berusaha untuk beradaptasi dengan berbagai keadaan lingkungan sekitarnya. Demikian pula halnya ketika melakukan pekerjaan, pegawai sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja, yaitu lingkungan kerja. Selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja.

Selain tiga faktor yang mempengaruhi kinerja diatas juga terdapat beberapa faktor yang mengiringi, diantaranya yaitu:

1. Faktor Psikologis

Psikologi adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari tingkah laku terbuka dan tertutup pada manusia baik selaku individu maupun kelompok, dalam hubungannya dengan lingkungan. Tingkah laku terbuka adalah tingkah laku yang bersifat psikomotor yang meliputi perbuatan berbicara, duduk , berjalan dan lain sebagainya, sedangkan tingkah laku tertutup meliputi berfikir,

berkeyakinan, berperasaan dan lain sebagainya. Hal ini bisa dilihat melalui Kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal, dan bebas dari sakit.

2. Faktor Organisasi / penghargaan

Organisasi adalah suatu kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan dan mau terlibat dengan peraturan yang ada. Organisasi ialah suatu wadah atau tempat untuk melakukan kegiatan bersama, agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Hal ini yang terdiri dari penghargaan. Penghargaan dapat berupa kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawan. Misalnya upah atau gaji, bonus atau tunjangan. Hasil hubungan yang berbasis prestasi kerja atau kinerja ini beresiko tinggi menyebabkan ketidak harmonisan dan menurunnya produktivitas hubungan antar pegawai secara keseluruhan walaupun tentunya mungkin saja hubungan semacam ini berhasil mencapai tujuannya. Tapi kemungkinan berhasilnya jauh lebih kecil dibandingkan hubungan yang berbasis pada ukuran kinerja yang baik dan jelas.

2.1.3.2 Metode Penilaian Kinerja Pegawai

Metode yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian kinerja adalah dengan menggunakan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan (Mulyana, 2018).

1. Metode penilaian kinerja berorientasi masa lalu

Metode penilaian kinerja yang berorientasi masa lalu (*past oriented evaluation methods*) dilakukan berdasarkan masa lalu. Dengan mengevaluasi prestasi kinerja di masa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-

upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian ini adalah sebagai berikut:

a. Skala peringkat (*rating scale*) penilaian prestasi di mana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

b. Daftar pertanyaan

Metode ini menggunakan formulir isian yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilai hanya perlu memilih pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.

2. Metode dengan pilihan terarah

Salah satu sasaran dasar pendekatan pilihan ini adalah untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan berat sebelah penilaian dengan memaksakan suatu pilihan antara pernyataan-pernyataan deskriptif yang kelihatannya memiliki nilai yang sama.

3. Metode peristiwa kritis

Metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan yang dibuat penilai atas perilaku karyawan yang sangat kritis, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan.

4. Metode catatan prestasi

Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan oleh profesional. Skala peringkat

dikaitkan dengan tingkah laku. Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

2.1.3.3 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Simamora (2018), penilaian kinerja adalah suatu proses dimana suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan- keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan mengetahui seberapa baik seorang karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Terdapat beberapa indikator kinerja pegawai yaitu menurut Simamora (2018):

1. Loyalitas

Setiap karyawan yang memiliki tingkat loyal yang tinggi pada kantor, mereka akan diberikan posisi yang baik, hal ini dapat dilihat melalui tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.

2. Kepemimpinan

Pimpinan merupakan leader bagi setiap bawahannya, bertanggungjawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan harus mengikut sertakan karyawan dalam mengambil keputusan sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan pendapat, ide dan gagasan demi keberhasilan kantor.

3. Kerja sama

Pihak kantor perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antar karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerjasama dalam lingkungan pemerintahan.

4. Prakarsa atau pengetahuan

Prakarsa atau pengetahuan ini perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri karyawan ataupun dalam lingkungan kantor. Keahlian praktis dan teknis serta informasi yang digunakan dalam pekerjaan hendaklah sesuai dengan ilmu pengetahuan yang berkembang pada saat ini.

5. Tanggung jawab

Tanggung jawab ini harus dimiliki oleh setiap karyawan baik ia berada pada level jabatan yang tinggi atau pada level yang rendah.

6. Pencapaian target

Dalam pencapaian target biasanya kantor mempunyai strategi-strategi.

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sependapat bahwa penilaian prestasi kerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses dari pegawai yang bersangkutan. Bagi para pegawai penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan, dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karirnya. Sondang (2017) bagi organisasi, hasil penilaian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan, program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi,

program pengenalan, penempatan, system imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen secara efektif. Tujuan utama dari pemusatan tugas ini dibagikan kepegawaian ialah untuk menjalin keseragaman yang tidak hanya tercermin dalam obyektifitas tetapi juga mempermudah pendokumentasian.

Menurut Rivai (2018), “menyatakan bahwa kinerja pegawai dapat diukur melalui berbagai cara yaitu :

1. Memiliki kemampuan atau keterampilan teknis

Keterampilan dan kemampuan untuk mempergunakan pengetahuan, tata cara, prosedur serta perlengkapan yang akan diperlukan pada saat melakukan tugas serta pengetahuan dan pelatihan yang didapatkan.

2. Mempunyai kemampuan konseptual

Artinya kemampuan yang digunakan untuk mengerti permasalahan yang terdapat dalam perusahaan dan mampu menyesuaikan dengan bidang dari unit sendiri-sendiri dan bidang operasional organisasi yang komplit, dan pada intinya perindividu dapat mengerti tugas yang telah diberikan, kegunaan dari fungsi dan tanggung jawab yang penuh sebagai seorang pegawai.

3. Keterampilan dalam menggunakan kemampuan hubungan interpersonal mempunyai makna bahwa kemampuan untuk saling memahami dan saling bekerja sama dengan lainnya, memberikan motivasi sesama pegawai, mengadakan musyawarah dengan saling tukar pikiran satu sama lain.

Penilaian prestasi kerja ini pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Sebab langkah penilaian prestasi kerja tersebut berarti suatu organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

Penilaian prestasi kerja karyawan, pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja karyawan itu dan terhadap taraf potensi karyawan dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan organisasi.

Mangkunegara (2017) mengemukakan bahwa indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas

Kualitas adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Berikut penulis sajikan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan penulis lakukan, dapat dilihat pada Tabel 2.1 ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama, tahun	Judul penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
Setyawati dan Nugroho (2019)	Praktik Sdm, <i>Job Crafting</i> Dan <i>Work Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel independen: Praktik SDM , <i>Job Crafting</i> Variabel dependen: Kinerja Karyawan Variabel modernisasi: <i>Work Engagement</i>	<i>Job Crafting</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Work Engagement</i> , <i>Job Crafting</i> tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, <i>Work Engagement</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
Albana Hasan (2019)	Pengaruh <i>job crafting</i> terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh <i>work engagement</i> di pt. Terminal teluk lamong, Surabaya	Variabel independen: <i>job crafting engagement</i> Variabel dependen: Kinerja Variabel modernisasi: <i>work engagement</i>	<i>Job crafting</i> tidak mempengaruhi kinerja karyawan. <i>Job crafting</i> berpengaruh terhadap <i>work engagement</i> . <i>Work engagement</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan. <i>Work engagement</i> memediasi hubungan antara <i>job crafting</i> dengan kinerja karyawan
Fazriati Nur Fatti (2017)	Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Work Engagement</i> Yang Dimediasi Oleh Person <i>Job Fit</i> Indonesia	Variabel independen: <i>Job Crafting</i> Variabel dependen: <i>Work Engagement</i> Variabel modernisasi: <i>Job Fit</i>	<i>Job crafting</i> tidak berpengaruh terhadap <i>work engagement</i> .
Justina (2019)	Pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap kinerja karyawan melalui peran variabel mediasi <i>work engagement</i> pada pt. Perusahaan listrik negara (persero) area Bengkulu	Variabel independen: <i>Leader Member Exchange</i> Variabel dependen: Kinerja Variabel modernisasi: <i>work engagement</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>leader member exchange</i> (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Sari Devi Novgian Permatadkk. (2023)	Pengaruh <i>Artificial Intelligence Awareness</i> dan <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Work Engagement</i> yang Dimediasi oleh <i>Job Crafting</i>	Variabel independen: <i>AI Awareness</i> , <i>Servant Leadership</i> Variabel dependen: <i>work engagement</i> Variabel modernisasi: <i>Job Crafting</i>	<i>Job crafting</i> berpengaruh positif terhadap <i>work engagement</i> .

Berlanjut ke hal 37...

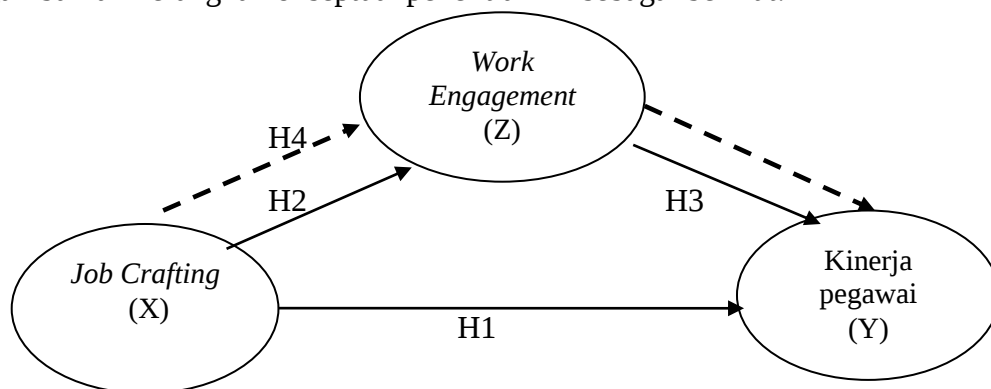
...Lanjutan Tabel 2.1

Nama, tahun	Judul penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
Yulivi anto Tri Setia (2019)	<i>Job Crafting</i> Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Kerja	Variabel independen: <i>Job Crafting</i> Dan Persepsi Dukunga Variabel dependen: Kinerja Karyawan Variabel modernisasi: Keterikatan Kerja	<i>Job crafting</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber: goegle scholar, 2024

2.2 Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat penulis gambarkan kerangka konseptual penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *job crafting* terhadap kinerja pegawai

Menurut Sedarmayanti (2019) manfaat kinerja yaitu dapat meningkatkan prestasi, memberikan kesempatan kerja yang adil, meningkatkan pelatihan dan pengembangan, penyesuaian kompensasi, keputusan promosi dan demosi. Misalnya seorang karyawan mempunyai kinerja yang buruk karena dia kurang

terlatih maka perusahaan dapat membantu mengubah cara kerja karyawan tersebut dengan cara mengadakan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kualitas karyawan.

H1 : Dugaan terdapat pengaruh *job crafting* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu.

2.3.2 Pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement* pegawai

Penelitian Tims *et al.*, (2014) mengungkapkan jika *job crafting* memiliki pengaruh serta hubungan dengan *work engagement* dan nantinya mempengaruhi kinerja karyawan. *Work engagement* mengacu pada kerja pegawai dan ekspresi seseorang terhadap pekerjaan yang sedang mereka jalankan. Pegawai memiliki perilaku dengan pekerjaan mereka berbeda-beda. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menerapkan *job crafting* sehingga karyawan merasakan *work engagement* dengan pekerjaannya (Fazriati (2017).

H2 : Dugaan terdapat pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement* pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu.

2.3.3 Pengaruh *work engagement* terhadap kinerja pegawai

Dalam perubahan organisasi yang dinamis, *work engagement* dapat membantu memfasilitasi perubahan karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka. Jackson (2018) mendefinisikan *work engagement* sebagai keadaan kerja yang berhubungan dengan motivasi kerja yang positif, memuaskan, dan efektif. Seorang karyawan yang telah menyukai pekerjaannya, maka akan merasakan kesenangan saat mengerjakan pekerjaannya.

H3 : Dugaan terdapat pengaruh *work engagement* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu.

2.3.4 Pengaruh *work engagement* sebagai mediasi antara *job crafting* terhadap kinerja pegawai

Work engagement, yang mencerminkan tingkat dedikasi, semangat, dan absorpsi pegawai dalam pekerjaannya, berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana praktik *job crafting* dapat meningkatkan kinerja. Ketika pegawai melakukan *job crafting*, yaitu memodifikasi aspek-aspek pekerjaan mereka secara proaktif, hal ini cenderung meningkatkan *work engagement* pegawai. Peningkatan *work engagement* ini, pada gilirannya, berpotensi mendorong peningkatan kinerja (Fazriati (2017). Mirjam dan Ayla (2017) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa *job crafting* mempengaruhi *work engagement* secara signifikan positif. Thomassen (2016) dalam penelitiannya juga menyebutkan bahwa *job crafting* berpengaruh terhadap *work engagement*.

H4 : Dugaan terdapat pengaruh *work engagement* sebagai mediasi antara *job crafting* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu.