

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam rangka meningkatkan derajat kesehatan masyarakat salah satu misi Pemerintah adalah dengan memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu dan berkualitas. Untuk itu rumah sakit dalam setiap evaluasi kerjanya selalu harus berusaha meningkatkan mutu pelayanan agar mampu mencapai standar yang telah ditetapkan. Pelayanan kesehatan yang diberikan rumah sakit meliputi pelayanan promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif, yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Dalam upaya menyelenggarakan pelayanan kesehatan tersebut berbagai jenis sumber daya manusia dengan perangkat keilmuan yang beragam berintegrasi satu sama lain (Eleni & Theodoros, 2010).

Dalam suatu rumah sakit, kinerja karyawan yang baik sangat diperlukan untuk mendukung kesuksesan rumah sakit. Perawat bekerja selama 24 jam melayani pasien. Lokakarya Persatuan Perawat Nasional Indonesia (PPNI) tahun 1983 menyepakati tugas perawat berdasarkan fungsi perawat dalam memberikan asuhan keperawatan sebagai berikut yaitu mengkaji kebutuhan pasien, merencanakan tindakan keperawatan, melaksanakan rencana keperawatan, mengevaluasi hasil asuhan keperawatan, mendokumentasikan proses keperawatan (Hidayat, 2009). Lumenta (1989) menegaskan bahwa tugas utama dari perawat adalah memperhatikan kebutuhan pasien, merawat pasien dengan penuh tanggung jawab dan memberikan pelayanan asuhan kepada individu atau kelompok orang yang mengalami tekanan karena menderita sakit.

Keberhasilan suatu rumah sakit dalam menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang bermutu dan berkualitas salah satunya dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia yaitu pegawai. Kinerja menurut Ilyas (2002), merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Definisi kinerja tersebut didukung oleh Mangkunegara (2004) bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang pegawai dibedakan secara kualitas dan kuantitas dan dihasilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah *job crafting*, makna dari *job crafting* adalah suatu bentuk perubahan yang dilakukan karyawan akan inisiatif sendiri guna menyeimbangkan tuntutan serta sumber daya dalam pekerjaan (Demerouti, 2014). *Job crafting* ini mampu membantu karyawan untuk menyesuaikan

dirinya agar mampu melakukan yang lebih baik dalam pekerjaannya yang akan berdampak pada kinerjanya, karyawan yang melakukan *job crafting* menunjukkan peningkatan *outcomes* yang positif, dan menurunkan *outcomes* negatif (Singh & Singh, 2018). *Job crafting* mungkin termasuk dengan membuat lebih banyak otonomi yang dapat membuat karyawan merasa lebih bertanggung jawab atas kinerjanya dan sebagai akibatnya dia mungkin termotivasi untuk menginvestasikan lebih banyak upaya dalam *work task* (Tims, et al, 2012).

Wrzesniewski and Dutton (2001) menjelaskan bahwa karyawan dapat mempromosikan kesejahteraan dirinya di tempat kerja dengan cara proaktif membentuk atau menyusun pekerjaannya untuk memenuhi kebutuhan, keterampilan dan motivasi individu. Perilaku proaktif ini disebut dengan *job crafting* yang mana mengacu pada aktivitas yang dilakukan karyawan untuk membentuk tugas, lingkungan atau pola pikirnya agar tercipta kondisi kerja yang lebih berarti bagi dirinya sendiri, orang lain dan organisasi. Lebih lanjut, Lyons (2008) menjelaskan bahwa karakteristik dan dinamika dalam *job crafting* membantu organisasi dalam meningkatkan kinerjanya (Chen et al., 2014). Hal tersebut dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sidin et al. (2021) menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan rumah sakit memiliki *Job crafting* yang baik sebanyak 129 responden (96,3%) dan memiliki kepuasan kerja yang baik. Hasil uji korelasi diketahui bahwa nilai p sebesar $0,005 < 0,05$, yang berarti ada korelasi antara *job crafting* dan *job satisfaction* sebesar 0,224 menunjukkan arah hubungan yang positif meskipun korelasinya lemah. Hooff (2016) menyatakan bahwa *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Wingerden & Poell (2017) juga dalam penelitiannya menyebutkan *job crafting* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.

Selain itu dalam sebuah penelitian menyatakan bahwa dengan adanya *job crafting* sendiri ataupun bersamaan dengan mediasi *work engagement* maka karyawan lebih terlibat dan lebih berpartisipasi dalam pekerjaan mereka, serta mampu memediasi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja secara efektif (Guan & Frenkel, 2018). *Work engagement* salah satu faktor yang mempengaruhi antusiasme seorang karyawan dalam bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan. *Work engagement* didefinisikan sebagai suatu kondisi pikiran yang positif dan memuaskan yang terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) (Schaufeli, et al, 2002).

Wingerden et al., (2018) menjelaskan keterikatan kerja bisa terjadi ketika karyawan secara proaktif mencari tantangan, melibatkan pengalaman dan memotivasi dengan menghasilkan suatu pemecahan masalah yang efektif dalam menyelesaikan pekerjaan.

Setyawati (2019) menjelaskan *work engagement* mengacu pada keterikatan pekerja pada pekerjaan yang dilakukan, dengan cara mempekerjakan mereka untuk bisa bereksresi secara emosional, fisik, dan kognitif selama mereka bekerja. Hal ini adalah yang disukai seorang pekerja dalam menjalankan pekerjaannya sehingga bisa mendorong koneksi ke pekerjaan, aktif, pribadi (emosional, fisik, dan kognitif), serta orang lain. Selain itu, *Job crafting* yang dilaksanakan secara rutin akan memberikan implikasi positif pada *work engagement* pada karyawan (Bakker & Oerlemans, 2019).

Kinerja perawat memiliki nilai yang vital dan strategis. Asuhan yang diberikan oleh perawat merupakan *core business* dan dapat memberikan kontribusi yang besar bagi pelayanan kesehatan di rumah sakit. Hal ini disebabkan karena perawat secara kuantitas adalah tenaga terbanyak di rumah sakit yaitu berjumlah 60,55% (Kemenkes, 2010). Banyaknya jumlah perawat secara kuantitas di rumah sakit harus diiringi dengan kualitas yang baik. Kualitas kinerja yang ditunjukkan oleh perawat dalam memberikan asuhan merupakan cerminan atau gambaran dari mutu pelayanan di rumah sakit.

Beberapa provinsi di Indonesia yang terdiri dari provinsi Kalimantan Timur, Sumatera Utara, Sulawesi Utara, Jawa Barat dan DKI Jakarta telah dilakukan penelitian oleh Direktorat Pelayanan Keperawatan Depkes bekerja sama dengan WHO (*World Health Organization*) tahun 2004 didapatkan hasil bahwa selama 3 tahun terakhir sebanyak 70,9% perawat tidak pernah mengikuti pelatihan, 39,8% perawat di rumah sakit mengerjakan tugas-tugas non keperawatan, 47,4% perawat yang tidak mempunyai uraian tugas yang jelas dan tertulis, belum adanya pengawasan dan evaluasi secara berkala terhadap kinerja perawat secara khusus (Kemenkes RI, 2010).

Penelitian yang dilakukan oleh Safitri (2021) di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan menyatakan bahwa perawat kurang memiliki semangat berhubungan dengan pekerjaannya serta selalu merasa cepat lelah karena terlalu banyak pekerjaan yang harus diselesaikan. Hal tersebut ditandai dengan beberapa perawat yang selalu datang terlambat. Beberapa perawat juga menyatakan bahwa mereka merasa kurang puas dengan pekerjaannya karena mereka merasa apa yang mereka lakukan tidak sesuai dengan apa yang didapatkan.

Adapun hasil evaluasi kinerja perawat di rumah sakit diukur dengan menggunakan standar asuhan keperawatan berdasarkan standar Persatuan Perawat Nasional Indonesia (PPNI) tahun 2010 diperoleh pencapaian berikut :

Tabel 1. Pencapaian Tingkat Kinerja Perawat Berdasarkan Standar Persatuan Perawat Nasional Indonesia (PPNI) Di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2020-2022

No	Indikator Asuhan Keperawatan	Standar	2020	2021	2022
1	Pengkajian keperawatan	100%	90%	90%	90%
2	Diagnosa keperawatan		87%	85%	88%
3	Perencanaan keperawatan		87%	85%	85%
4	Tindakan keperawatan		90.5%	90%	88%
5	Evaluasi keperawatan		84%	85%	85%
RATA – RATA			87,7%	87%	87,2%

Sumber: Data Monitoring dan Evaluasi RS

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa perawat pada RSUD Haji Berdasarkan tabel diatas, didapatkan bahwa pada tahun 2020-2022 tingkat kinerja perawat di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan dengan rata-rata 87,7% (2020), 87% (2021) dan 87,2% (2022) yang berarti kinerja tersebut belum sesuai standar asuhan keperawatan (100%) dengan rincian asuhan keperawatan yaitu dimensi pengkajian keperawatan, diagnosa keperawatan, perencanaan, tindakan keperawatan, evaluasi. Asuhan keperawatan dipengaruhi oleh berbagai variabel yang saling berkaitan, baik dari sisi individu perawat, organisasi, lingkungan kerja, pasien, maupun regulasi dan kebijakan.

Berdasarkan hasil wawancara terdahulu dengan beberapa perawat yaitu 15 perawat yang terdiri dari 10 perawat primer dan 5 perawat pelaksana di Instalasi Rawat Inap, IGD dan OK dapat disimpulkan bahwa Belum ada inisiatif untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan secara pribadi, belum ada kemauan secara mandiri untuk mencari informasi baru dan seringkali menghindari pekerjaan-pekerjaan yang lebih menantang atau pekerjaan baru secara sukarela. Ketidakeimbangan serta ketidaksiapan perawat terhadap tuntutan (*Job Demand*) dan kemampuannya (*Job Resources*) dalam mengatasi perubahan saat pandemic covid berpotensi menimbulkan *burnout* serta sulitnya mencapai *work life balance* sehingga memerlukan sebuah keahlian seperti *job crafting* untuk menata ulang pekerjaan dengan cara yang paling

sesuai. Karakteristik pekerjaan perawat dapat berpotensi menimbulkan kelelahan dan ketegangan karena harus menyajikan pelayanan pada orang yang sakit, bukan hanya berupa pelayanan keperawatan namun dapat juga berupa pelayanan non keperawatan.

Komponen seperti fasilitas yang tersedia, keselamatan lingkungan kerja, keterlibatan karyawan, kompensasi yang seimbang, komunikasi, pengembangan karir, penyelesaian masalah, rasa aman terhadap pekerjaan, dan rasa bangga terhadap institusi berkontribusi terhadap motivasi kerja perawat. Selain itu, penelitian lain menunjukkan bahwa *job crafting* memiliki hubungan positif dengan keterikatan kerja. Perawat yang secara proaktif menyesuaikan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi

Perawat dipilih oleh peneliti dikarenakan perawat sebagai tenaga profesional kunci di sektor pelayanan kesehatan, sikap kerja mereka berkaitan erat dengan hasil kesehatan dan keselamatan pasien dan karena memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda dengan subjek penelitian sebelumnya. Perawat memiliki pekerjaan yang kompleks dengan subjek manusia sedangkan karyawan pertambangan dan manufaktur memberikan pelayanan kepada bahan alam dan benda mati. Selain itu perawat memiliki jenis risiko pekerjaan yang berbeda, perawat masih perlu memperhatikan keselamatan dirinya maupun keselamatan pasien yang ditanganinya ketika bekerja. Dalam organisasi tempat perawat memberikan keperawatan yang berkualitas peduli dengan sikap positif terhadap pekerjaan mereka, perputaran dan biaya perawatan kesehatan berkurang. Alasannya, rumah sakit harus memahami faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan perawat dan mendorong perawat untuk mengembangkan motivasi positif untuk pekerjaan mereka. Penentu utama dari *job crafting* telah dilaporkan sebagai karakteristik individu seperti rasa panggilan yang tinggi, pengarahan diri sendiri, tingkat yang tinggi modal psikologis, motivasi intrinsik untuk prestasi kerja dan ekstroversi. Pekerja dapat mencapai kerajinan kerja melalui perilaku mengarahkan diri sendiri; dengan demikian, pengaruh dari ciri-ciri pribadi perajin kerja itu sendiri akan lebih besar daripada karakteristik organisasi (Chang et al., 2020). Menurut perawat, peningkatan kebermaknaan dalam bekerja merupakan motivator untuk melakukan *job crafting*. Dengan meningkatkan kebermaknaan dalam bekerja membuat perawat dapat menciptakan cara untuk memodifikasi pekerjaannya sehingga timbul niat melakukan pekerjaan saling membantu yang mendukung kebermaknaan sebagai perawat.

Peneliti memilih variabel *Job crafting* dan *Work engagement* dikarenakan beberapa penelitian juga beranggapan bila *job crafting* dilakukan dengan baik maka nantinya akan menimbulkan suatu dampak yang positif, efektif dan efisien dalam

menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga pekerjaan dapat menimbulkan rasa keterlibatan bekerja *Work engagement*. Selain itu, setiap karyawan juga memiliki target masing-masing yang harus dicapai. Untuk mencapai target tersebut karyawan harus mampu mengendalikan diri dengan baik. Karyawan dapat bertanggung jawab terhadap setiap tindakannya. Setiap karyawan memiliki rasa optimisme yang tinggi dalam membuat sebuah keputusan sehingga menghasilkan perilaku kerja proaktif yang berkaitan dengan pemberian tugas, hubungan dan persepsi terhadap pekerjaan perawat merupakan implementasi dari *Job crafting*.

Penelitian mengenai job crafting perawat dan work engagement sangat relevan dalam konteks keperawatan, terutama dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan kesejahteraan tenaga kesehatan. Penelitian ini dipilih karena relevansinya dalam meningkatkan kesejahteraan dan kinerja perawat, serta dampaknya terhadap kualitas layanan kesehatan dan keselamatan pasien. Dengan memahami bagaimana job crafting berkontribusi terhadap work engagement, organisasi kesehatan dapat mengembangkan kebijakan yang lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja dan retensi perawat.

Berdasarkan masalah penelitian yaitu belum adanya inisiatif untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan secara pribadi, belum adanya kemauan secara mandiri untuk mencari informasi baru dan Seringkali menghindari pekerjaan-pekerjaan yang lebih menantang atau pekerjaan baru secara sukarela. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan dapat melakukan analisa lebih lanjut mengenai pengaruh *Job crafting* Terhadap Kinerja Perawat Melalui *Work engagement* Di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan agar rumah sakit mampu memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas serta dapat meningkatkan kepuasan pasien.

B. Kajian Masalah

Ghitulestu (2006) memberikan contoh perilaku *job crafting* yang dilakukan seorang perawat. Perawat tersebut mempunyai *job desk* untuk melakukan membuat diagnosis pasien, administrasi pengobatan, menyuntik, memasang infus, merawat pasien, membantu pasien menjaga kebersihan dirinya dan mengisi form administrasi. Saat mengerjakan pekerjaannya perawat juga dapat melakukan pekerjaan lain yang tidak ada dalam *job description*, misalnya perawat berinisiatif berinteraksi dengan keluarga pasien untuk mendapatkan informasi tentang pasien serta memberitahu intruksi untuk perawatan di rumah secara detail ketika pasien sudah menjalani rawat jalan. Seorang perawat dapat membatasi pekerjaan dan interaksi yang perlu dilakukannya dalam bekerja. Perawat lain mungkin malah melakukan tugas tambahan dan terikat dengan banyak interaksi dengan orang pada pekerjaannya sehingga ia telah mengubah ruang lingkup tugas, interaksi dan kognitifnya. Perawat yang telah mengubah tugas dan interaksi akan mengubah makna kognitif dari “pelayanan perawatan yang berkualitas tinggi” menjadi “pelayanan advokasi pasien dan perawatan total”.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mutiah (2021) di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan menyatakan karyawan yang bekerja di Rumah Sakit memiliki nilai *absorption* yang kurang baik karena hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kurang memiliki perhatian yang penuh terhadap pekerjaan formalnya dibandingkan dengan dokter yang langsung mau membantu pekerjaan yang diluar pekerjaan formalnya. *absorption* merupakan salah satu dimensi dari *employee engagement* dimana dalam bekerja selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan. Hal ini dapat dipengaruhi karena kurang adanya rasa tanggung jawab yang dimiliki karyawan sehingga hanya mau berkonsentrasi secara penuh pada pekerjaannya saja.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan variabel *Job crafting*, *Personal Resource*, *Work engagement* dan kinerja karyawan. Hal ini berfungsi untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, selain itu dapat digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian yang akan dilakukan. Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan ini diantaranya, yaitu:

Penelitian yang berjudul “*Daily job crafting and momentary work engagement: A selfdetermination and self-regulation perspective*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan positif antara *Daily Job crafting* terhadap *Work engagement* melalui *momentary need satisfaction* dan *momentary engagement*. Sejumlah 66 responden dari berbagai sector pekerjaan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan *multilevel structural equation modeling (MLSEM) with Mplus*, versi 7. Hasil dari penelitian ini adalah *daily job crafting* dapat memiliki implikasi positif dan negative pada *daily work engagement* (Bakker & Oerlemans, 2019).

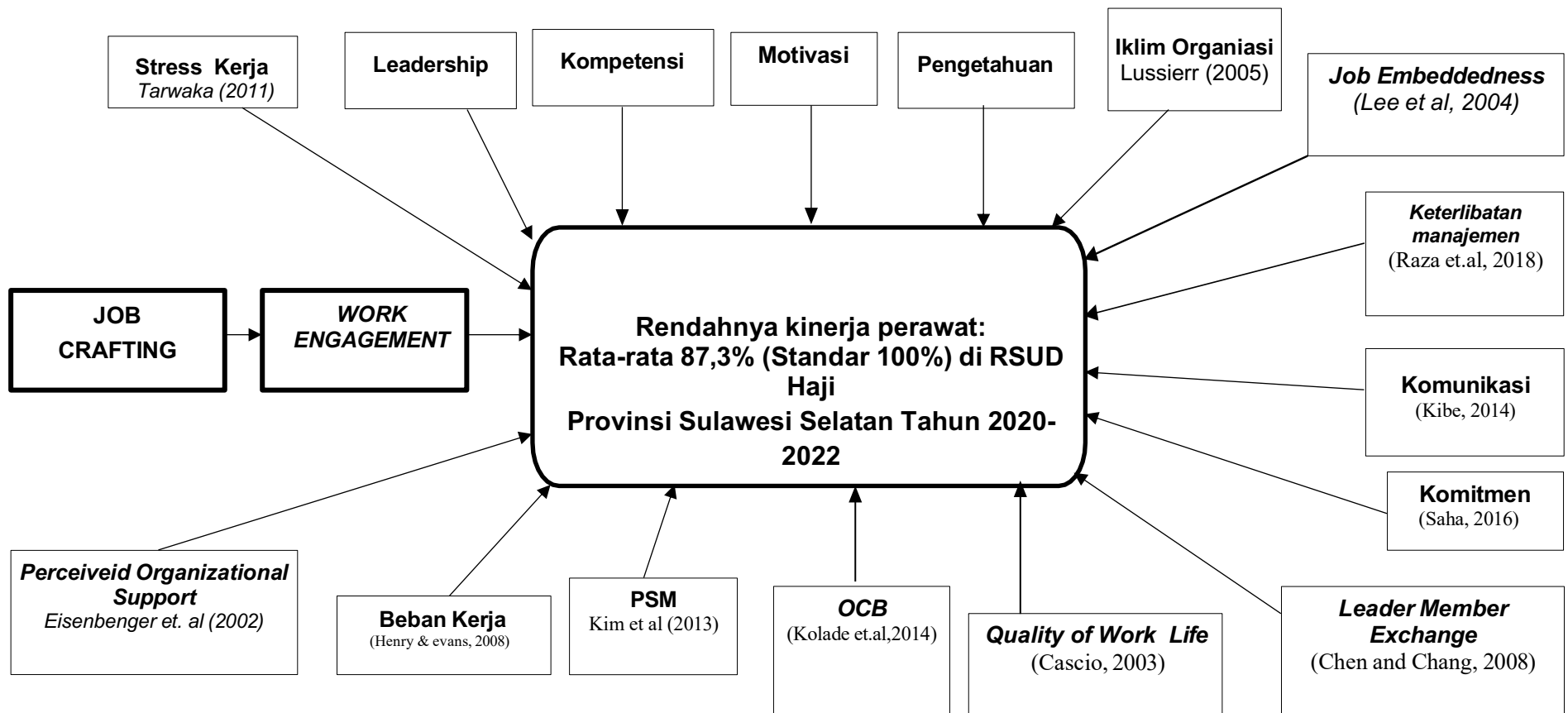
Sebuah penelitian mengatakan bahwa *job crafting*, terutama dalam hal mencari tantangan memiliki hubungan yang positif dengan *work engagement* (Matsuo, 2019). Hal yang bisa memengaruhi terjadinya *work engagement* oleh seorang pegawai ialah *job crafting* (Li & Yang, 2018). Menurut Meijerink et al (2018) *job crafting* adalah jenis pekerjaan proaktif di mana karyawan membentuk pekerjaan yang ditentukan mereka dengan mengubah tugas akan suatu pekerjaan yang mereka lakukan tanpa mengurangi beban dan tanggung jawab untuk membuat suatu kecocokan atas pribadi mereka sendiri.

Penelitian mengenai *Job crafting* yang dilakukan oleh Petrou (2017) yang dilakukan pada beberapa sektor yaitu *health care, industry, education, business, government, sectors media, service organization* menunjukkan adanya pengaruh positif antara *Job crafting* terhadap *Work engagement*. Menurut Petrou (2017) karyawan yang melakukan *Job crafting* dalam artian karyawan menganggap pekerjaan merupakan hal yang penting, membuat karyawan menjadi lebih fleksibel Karyawan yang melakukan pekerjaannya secara mandiri dan menyadari potensinya cenderung dapat meningkatkan kompetensinya. Penelitian *Job crafting* tersebut telah menunjukkan bahwa penyusunan sumber daya pekerjaan dan tuntutan pekerjaan yang menantang terkait secara positif dengan *engagement* karyawan (Bakker, 2012). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan secara proaktif meningkatkan *Job Resources* mereka dan menantang *Job Demands*, maka *Work engagement* nya pun dapat meningkat. Beberapa hasil penelitian ini membuktikan bahwa *work engagement* dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *job crafting*. Sehingga, secara langsung atau tidak karyawan telah menerapkan *job crafting* untuk mendukung menyelesaikan pekerjaannya yang berbanding lurus dengan keterikatan yang

dirasakan oleh karyawan. Hal tersebut disebabkan karena sikap dan persepsi dari setiap karyawan atas pekerjaan yang mereka tekuni. Hasil ini mendukung penelitian dari Peral & Geldenhuys (2016), Van Wingerden *et al.*, (2017) dan Morrow & Conger (2018) menyatakan bahwa *work engagement* dan *job crafting* terdapat hubungan yang positif.

Penulis menjelaskan mengenai adanya faktor-faktor yang dinilai yang dirasa dapat menurunkan suatu kinerja melalui karyawan karyawan tersebut, adapun yang telah dijelaskan yaitu adanya suatu penurunan prestasi kerja, tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, pengaruh lingkungan, semangat teman bekerja yang menurun (Siahaan & Bahri, 2019). Menurut Mursidta (2017) suatu kinerja yang di nilai baik ialah dimana hal tersebut sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Meningkatkan produktivitas sehingga apa yang menjadikan tujuan organisasi dapat tercapai dengan kontroling dan memberikan tata cara agar karyawan merasa terlindungi, terjamin dan tidak merasa terbebani.

Berdasarkan masalah penelitian, maka peneliti menggambarkan kajian masalah penelitian berdasarkan variabel-variabel yang mempengaruhi pelayanan sebagai berikut



Gambar 1. Kajian Masalah

Dari kerangka kajian masalah diatas, bahwa beberapa variabel yang mempengaruhi penurunan kinerja perawat dapat dilihat melalui perspektif perilaku organisasi dengan *job crafting* dan *work engagement*. Teori tersebut dikembangkan lagi oleh (Tims et al., 2012) yang mendefinisikan *job crafting* sebagai perubahan perilaku karyawan dengan tujuan menyelaraskan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan dengan preferensi, keahlian dan kebutuhan mereka. Secara teoritis teori *job crafting* difokuskan pada model tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2007; Tims et al., 2012).

Mangkunegara (2010) mengemukakan bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: faktor individual, faktor psikologis, dan faktor organisasi. Faktor-faktor tersebut sangat berkaitan erat dengan Praktik SDM, *Job crafting* dan *Work engagement*. Karena faktor organisasi sangat berkaitan dengan penerapan praktik SDM di perusahaan, kemudian faktor individu berkaitan dengan *Job crafting* yang mana karyawan berinisiatif untuk merubah *Job Design* pada pekerjaannya sesuai *passion* mereka, dan faktor psikologis berkaitan dengan *Work engagement*.

Beberapa penelitian yang dilakukan oleh Tims, Bakker, & Derks (2012) pada 1181 orang di Belanda bahwa *Job crafting* berpengaruh positif terhadap *Work engagement*. Namun, hasil dari penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang kembali dilakukan oleh Tims, Bakker, & Derks (2015) pada 288 responden di Belanda, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Job crafting* tidak berpengaruh terhadap *Work engagement*. Karena *Job crafting* melibatkan perubahan dalam desain pekerjaan seseorang. Apabila *Job crafting* diterapkan dengan baik maka akan berdampak positif terhadap karyawan yaitu meningkatnya kinerja karyawan.

Job crafting muncul pada pengelolaan organisasi sebagai jalur potensial menuju keunggulan kompetitif (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Konsep ini, didefinisikan oleh Wrzesniewski dan Dutton (2001) sebagai adaptasi fisik dan kognitif yang dibuat oleh individu untuk merasa lebih dekat dengan apa yang dia anggap sebagai tempat kerja yang ideal, memungkinkan individu untuk menyesuaikan batasan pekerjaan dan hubungan sosial dengan kenyamanan mereka. Penyesuaian itu bertujuan untuk mendekati pekerjaan dengan kebutuhan dan karakteristik pribadi mereka, meningkatkan perasaan kendali atasnya (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Riset sebelumnya mendukung hasil positif dari *job crafting*, termasuk kepuasan kerja dan komitmen organisasi, kesejahteraan psikologis dan produktif hasil kerja (Chang et al., 2020).

Schaufeli dan Bakker (2004) menyatakan bahwa *work engagement* dibentuk oleh

dua faktor utama, yaitu *job demands* dan *job resources*. Schaufeli dan Bakker (2004) menyatakan *job demands* adalah aspek-aspek fisik, psikologi, sosial dan organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha dalam bentuk fisik, kognitif maupun emosional secara terus menerus. Oleh karena itu, hal ini diasosiasikan dengan biaya fisik dan atau psikologis tertentu. Meskipun demikian, *job demands* tidak selalu menghasilkan efek negatif, tetapi *job demands* dapat berubah menjadi stres kerja bila disertai dengan tuntutan yang membutuhkan usaha yang besar.

Work engagement merupakan isu terkini dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Penelitian mengenai *work engagement* telah menunjukkan efek positif pada pekerjaan. Pertama, *work engagement* sendiri merupakan pengalaman positif individu (Schaufeli et al. 2002). Kedua, *work engagement* berhubungan dengan kesehatan dan efek kerja yang baik bagi karyawan (Demerouti et al. 2001). Ketiga, *work engagement* membantu individu mendapatkan keuntungan dari pekerjaan yang membuat stress. Keempat, *work engagement* berkorelasi positif dengan komitmen organisasi (Demerouti et al. 2001) dan pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan (Kahn, 1990). Hal-hal inilah yang menjadi penting bagi para manajer untuk memperkuat *work engagement*, karena karyawan yang tidak engaged adalah pusat masalah apabila pekerja kehilangan komitmen dan motivasi (Aktouf, 1992), meningkatnya kecenderungan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaannya (*turnover*), rendahnya tingkat kehadiran dan menurunnya kinerja karyawan tersebut. (Caldwell et al. 1990).

Beberapa teori kepemimpinan lainnya, sebagian besar mengandaikan bahwa para pemimpin memperlakukan para bawahannya mereka dengan cara yang sama. Sedangkan teori LMX berbeda dengan pendekatan kepemimpinan yang lain karena berpendapat bahwa atasan yang efektif ditentukan dengan kualitas interaksi atasan dan bawahannya, sementara pendekatan yang lain tidak mampu memaparkan keunikan hubungan yang dibentuk dari interaksi atasan dan bawahan tersebut (Harris, 2004).

Karyawan yang memiliki LMX yang berkualitas tinggi akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang kualitasnya lebih dari yang diharapkan karena ada rasa percaya antara atasan dan bawahan (Chen and Chang, 2008). Penelitian yang telah dilakukan oleh Alabi (2012), menyatakan bahwa peningkatan kualitas interaksi antara pimpinan dan bawahan seperti hubungan emosional dan sikap hormat akan meningkatkan komitmen pegawai yang hasilnya akan mendorong munculnya kinerja yang tinggi dari pegawai. Menurut Mahsud *et al* (2010) pada kualitas LMX yang tinggi maka atasan akan memberikan kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dianggap penting dan menantang bahkan memberikan *reward*, tetapi untuk kualitas LMX

yang rendah atasan hanya berharap kepada karyawan untuk mengerjakan pekerjaan inti dan atasan tidak memberikan *reward* tambahan (Mahsud, 2010).

Kedudukan OCB sebagai bentuk perilaku *extra role*, telah menarik perhatian dan perdebatan panjang dikalangan praktisi organisasi, baik peneliti maupun akademisi. OCB digambarkan sebagai perilaku yang ditampilkan oleh karyawan yang tidak terdapat pada deskripsi kerja formal tetapi dapat meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi (Osman et al., 2015). Kinerja organisasi diharapkan akan meningkat dengan adanya OCB dikalangan karyawan sebagai *good citizen*. OCB dapat menggambarkan "*good soldier syndrome*" (Organ, 1995) dan dapat sangat berharga dalam organisasi serta memberikan kontribusi terhadap kinerja dan keunggulan bersaing dalam organisasi. Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih semangat dalam bekerja sehingga akan bertahan di organisasi (Alizadeh, Zahra, Shataw Darvishi, 2012).

Menurut Subhi (2014) menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan. Hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan terhadap karyawan maka akan tercipta pula peningkatan kinerja dari karyawan. Hasil penelitian lainnya yang mendukung pernyataan ini yaitu Thamrin (2012) dan Mahendra (2016) yang memperlihatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan.

Iklim organisasi dapat dilihat sebagai ide ilustratif yang mencerminkan pandangan dan pemahaman reguler semua individu sehubungan dengan berbagai komponen organisasi, misalnya, struktur, kerangka kerja, dan praktik (McMurray, 2003). Oleh karena itu, iklim organisasi pada dasarnya mengacu pada pengalaman karyawan dalam organisasi.

Di Indonesia, budaya organisasi mulai diperkenalkan di era 1990-an ketika banyak dibicarakan perihal konflik budaya, bagaimana mempertahankan budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru. Lako (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Shahzad *et al* (2010) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Jeffrey *et al* (2011) menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan bawahan akan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan juga akan meningkatkan kinerja individu pegawainya

Kepemimpinan identik dengan kegiatan mempengaruhi bawahan atau kelompok untuk bekerjasama dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan transformasional merupakan jenis dari bentuk-bentuk kepemimpinan yang dikembangkan oleh Bass. Menurut Lako (2004) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi para pengikut, kolega, subordinat atau kliennya untuk melakukan sesuatu dan mencapai kinerja tertentu melebihi dari apa yang semula diekspektasi.

Terdapat suatu faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional sehingga faktor tersebut menjadi suatu dimensi. Dimana faktor – faktor yang timbul tersebut berasal dari suatu kelemahan maupun kelebihan beserta komponen- komponen yang ada. Menurut Wahjono (2010) komponen-komponen kepemimpinan transformasional adalah (1) *Idealized influence*, (2) *Inspirational motivation*, (3) *Intellectual stimulation*, (4) *Individualized consideration*. Supriyanto & Machfudz (2010) mengelompokkan dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional menjadi (1) karisma, (2) inspirasi, (3) stimulasi intelektual, (4) konsiderasi Individu.

Adapun lingkungan yang dipersepsikan oleh karyawan disebut dengan iklim organisasi. Iklim organisasi merupakan salah satu faktor yang sering kali memberikan pengaruh besar bagi efektivitas organisasi (Robbins, 2008). Iklim organisasi menjadi sangat penting karena dengan iklim organisasi yang kondusif, setiap individu, tim kerja dan pimpinan, akan mengetahui, memahami dan melaksanakan tata kerja sesuai tugas, fungsi, pekerjaan, kedudukan, hak dan kewajiban, komunikasi, serta wewenang dan tanggung jawabnya.

Davis dalam Lako (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Indikator budaya organisasi menurut Robbins (2008) yaitu (1) inisiatif individu, (2) toleransi resiko, (3) arahan, (4) integrasi, (5) dukungan manajemen, (6) kontrol, (7) identitas, (8) sistem imbalan, (9) toleransi konflik, dan (10) pola komunikasi.

Kinerja organisasi merupakan dampak dari kinerja individu dalam hal ini karyawan rumah sakit yang dilihat dari angka turnover dan keterlambatan saat jam kerja. Beberapa hal yang menyebabkan hal itu terjadi merupakan faktor-faktor yang mendominasi selama dua puluh tahun terakhir. Kinerja individu karyawan ditentukan oleh pengetahuan, keahlian, serta kemampuan yang dimilikinya. Ketiga hal tersebut harus sejalan agar karyawan memiliki produktivitas yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Benardin & Russel (1998) menyatakan bahwa kinerja adalah pencatatan outcome yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan secara khusus selama periode waktu tertentu. kinerja adalah outcome yang mencakup pencapaian hasil suatu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan baik dalam segi kuantitas maupun kualitasnya yang disesuaikan dengan bidang kegiatan pekerjaan berdasarkan aturan berperilaku dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang tanggung jawab yang dibebankan dan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan melalui suatu proses dalam pengerjaan.

Beban kerja yang berlebihan ini sangat berpengaruh terhadap produktifitas tenaga kesehatan dan tentu saja berpengaruh terhadap produktifitas perawat. Azizah Indriyani (2009) menyatakan bahwa apabila banyaknya tugas tidak seimbang dengan kemampuan baik fisik maupun keahlian dan waktu yang tersedia maka akan menjadi sumber stres (Indriyani, 2009) . Apabila stres yang dialami karyawan terlalu besar, maka kinerja akan mulai menurun, karena stres tersebut mengganggu pelaksanaan kerja karyawan dan akan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya atau menjadi tidak mampu untuk mengambil keputusan dan perilakunya menjadi tidak menentu. Akibat yang paling ekstrim adalah kinerja menjadi nol, mengalami gangguan, menjadi sakit, dan tidak kuat lagi untuk bekerja, menjadi putus asa, keluar atau menolak bekerja (Luthan, 2011).

Stres kerja menyebabkan perawat kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya. Akibat yang paling ekstrim adalah kinerja menjadi rendah, perawat menjadi kehilangan semangat dalam bekerja, putus asa, keluar atau menolak bekerja untuk menghindari stres. Menurut survei di Perancis di temukan bahwa persentasi terjadinya stress pada perawat yaitu 74%. Hasil penelitian di Indonesia, Persatuan Perawat Nasional Indonesia Perawat yang mengalami stress kerja sebanyak 50,9%.dan sering merasa pusing, lelah, kurang ramah, kurang istirahat akibat beban kerja terlalu tinggi serta penghasilan yang tidak memadai (Faradilla, 2016).

Public Service Motivation (PSM) dapat didefinisikan sebagai suatu kecenderungan individual untuk merespon terhadap motif-motif dasar yang unik dalam institusi dan organisasi publik. Dalam ruang lingkup administrasi publik, literatur empirik mampu untuk menjawab keeksistensian dari PSM, bagaimana ini dapat membentuk tingkah laku dan sikap seseorang (Brewer & Selden, 1998; Houston, 2000; Kim, 2005; Perry, 2000; Scott & Pandey, 2005).

PSM akan menjadi motivasi intrinsik bagi karyawan publik (Sansone & Harackiewicz, 2000). Dalam "*The Motivational Bases of Public Service*", motivasi dinyatakan sebagai pelayanan publik yang sangat penting dipahami dan dipertimbangkan dalam pelayanan karena ia sangat menentukan keberhasilan seseorang pekerja atau pegawai dalam pelaksanaan tugas, terutama pekerja sektor publik (Perry & Wise, 1990).

Perceived organizational support dapat diartikan sebagai keyakinan staf suatu organisasi bahwa ia menghargai usahanya dan mengutamakan kesejahteraannya (Eisenberger et al., 2016). Karenanya, pendapat staf bahwa kesejahteraan mereka dihargai dan upaya mereka dihargai mengandung dua makna. Yang pertama adalah opini bahwa organisasi mengakui kontribusi mereka. Kedua, persepsi karyawan bahwa kesejahteraan mereka adalah prioritas organisasi (Ahmed & Nawaz, 2015). Individu yang memiliki dukungan organisasi yang tinggi akan memenuhi persyaratan untuk validasi, pengakuan dan identitas sosial, mereka mengharapkan yang luar biasa kinerja dan perilaku dalam organisasi akan dikenali (Eisenberger et al., 2004). Namun demikian, penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan yang tingkat dukungan organisasinya tinggi meyakini bahwa organisasi peduli dengan kesejahteraan mereka, dan sebagai reaksi terhadap hal ini, mereka berpartisipasi dengan Organizational Citizenship Behavior (Eisenberger et al., 2016).

Kepuasan kerja juga berdampak pada kinerja karyawan juga membuat karyawan memberikan kontribusi lebih pada organisasi (Anitha, 2014). Kepuasan kerja merupakan sebuah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan yang mereka telah lakukan dan memberikan nilai penting. Ada beberapa dimensi yang harus diperhatikan dalam kepuasan kerja dokter, hal tersebut dikemukakan oleh teori Luthans (2006) yang membagi menjadi enam dimensi yaitu Pekerjaan itu sendiri, Gaji dan imbalan, Kesempatan promosi jabatan, Pengawasan oleh pimpinan, Rekan kerja dan Lingkungan kerja. Sedangkan teori Spector (1997) membagi ke dalam sembilan dimensi yaitu Gaji, Promosi, Supervise, Tunjangan Tambahan, Penghargaan, Prosedur Kerja, Rekan Kerja, Jenis Pekerjaan dan komunikasi (George & Anju, 2012).

Dewan Internasional Keperawatan (*International Council of Nursing/ICN*) menyatakan bahwa pelayanan kesehatan diberikan 24 jam per hari sehingga perlu shift kerja. Shift kerja dapat berdampak negatif pada kesehatan individu sehingga dapat mempengaruhi pelayanan yang diberikan. Menurut data *International Labor Organisation* (ILO) tahun 2010, tercatat setiap tahunnya lebih dari 2 juta orang meninggal akibat kecelakaan dan penyakit akibat kerja. Sekitar 160 juta orang menderita penyakit akibat kerja dan terjadi sekitar 270 juta kasus kecelakaan kerja pertahun di seluruh dunia. Menurut data Kemenakertrans RI, angka kecelakaan kerja pada tahun 2009 mencapai 96.513 kasus, sedangkan pada tahun 2010 angka kecelakaan kerja mencapai 53.267 kasus.

Diane *et al* (2014) dalam penelitian mengemukakan bahwa Lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja seseorang, terbukti didalam jurnal tersebut mengatakan bahwa lingkungan kerja secara fisik maupun nonfisik mempunyai dampak positif dan negatif, dimana lingkungan kerja yang buruk akan mempengaruhi tingkat stress karyawan dalam pekerjaannya, begitu juga sebaliknya sehingga dapat menurunkan prestasi kerja. Hasil penelitian Leblebici (2012) didapatkan bahwa Meningkatnya loyalitas karyawan dipengaruhi juga dengan adanya lingkungan kerja yang positif. Menurut hasil survei terbukti bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan tetapi lingkungan kerja perilaku memiliki efek lebih besar pada kinerja karyawan.

Robbins & Judge (2015) menjelaskan dari tinjauan atas 300 studi menyatakan terdapat korelasi yang cukup kuat antara kepuasan kerja dan kinerja. Dimana saat kita berpindah dari level individu ke organisasi, kita juga menemukan dukungan untuk hubungan kepuasan-kinerja. Saat kita mengumpulkan data kepuasan dan kinerja untuk organisasi secara keseluruhan, kita menemukan bahwa organisasi dengan lebih banyak pekerja yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang lebih sedikit.

Berdasarkan kajian masalah dan gambaran yang ada maka peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai “pengaruh *Job crafting* Terhadap Kinerja Perawat Melalui *Work engagement* Di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan”.

C. Rumusan Masalah

- 1) Apakah ada pengaruh langsung *Job crafting* terhadap kinerja Perawat di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan?
- 2) Apakah ada pengaruh langsung *Job crafting* terhadap *work engagement* di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan?
- 3) Apakah ada pengaruh langsung *work engagement* terhadap kinerja Perawat di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan?
- 4) Apakah ada pengaruh langsung dan tidak langsung *Job crafting* terhadap kinerja Perawat melalui *work engagement* di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan?

D. Tujuan Penelitian

1) Tujuan Umum

Menganalisis pengaruh *Job crafting* Terhadap Kinerja Perawat Melalui *Work engagement* di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan.

2) Tujuan Khusus

1. Menganalisis pengaruh langsung *Job crafting* terhadap kinerja Perawat di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan
2. Menganalisis pengaruh langsung *Job crafting* terhadap *work engagement* di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan
3. Menganalisis pengaruh langsung *work engagement* terhadap kinerja Perawat di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan
4. Menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung *Job crafting* terhadap kinerja Perawat melalui *work engagement* di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Ilmiah

Penelitian ini diharapkan dapat menambah sumbangsih dalam rangka memperkaya dan memperluas ilmu pengetahuan manajemen rumah sakit khususnya dalam bidang kajian perilaku organisasi melalui pengujian teori yang dilakukan.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan sumbangan pemikiran terhadap pihak rumah sakit dalam rangka perbaikan proses kinerja sehingga dapat meningkatkan hasil kinerja individu maupun organisasi.
- b. Hal ini sebagai salah satu perwujudan tri darma perguruan tinggi yaitu penelitian yang akan menjadi pengalaman berharga bagi peneliti dalam pengembangan diri dan sebagai wadah dalam melatih cara berpikir secara objektif, kritis, ilmiah, analitik dalam mengkaji teori dan realita yang ada di lapangan.

3. Manfaat Bagi Peneliti

Hasil penelitian diharapkan menambah pengalaman yang sangat berharga dalam rangka memperoleh wawasan dan pengetahuan, serta memberikan informasi dan data untuk pengembangan penelitian lanjutan. Selain itu juga merupakan persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Rumah Sakit.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Umum *Job crafting*

1. Pengertian *Job crafting*

Istilah *Job crafting* pertama kali di cetuskan oleh Wrzesniewski dan Dutton tahun 2001. Konsep dasar dari *job crafting* merupakan *job Desain* yang telah dijelaskan oleh Kulik, Oldham dan Hackman (1987). *Job crafting* menjelaskan tentang karyawan yang mendesain ulang pekerjaan secara spesifik dalam batas tugas-tugas tertentu berdasarkan inisiatif dirinya sendiri (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008). Sedangkan konsep *job desain* lebih berfokus pada desain ulang pekerjaan secara keseluruhan dan memiliki campur tangan dari pihak managerial perusahaan (Wrzesniewski & Dutton, 2001)

Dasar pemikiran dari *job crafting* juga didasari oleh Bell dan Straw (1989) yang menjelaskan bahwa individu tidak menerima secara pasif apa yang telah didesain oleh organisasi, tetapi juga dapat secara proaktif untuk memodifikasi pekerjaannya sesuai dengan pribadi karyawan. Karyawan yang melakukan *job crafting* akan merasa lebih sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakannya menurut Chen, Yen, & Tsai, 2014 dalam (Kusuma Ningrum, 2019).

Wrzesniewski & Dutton (2001) menjelaskan bahwa *job crafting* merupakan perubahan fisik dan kognitif karyawan dalam melakukan perubahan perubahan batasan tugas dan tuntutan dalam pekerjaan. Teori tersebut dikembangkan lagi oleh (Tims et al., 2012) yang mendefinisikan *job crafting* sebagai perubahan perilaku karyawan dengan tujuan menyelaraskan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan dengan preferensi, keahlian dan kebutuhan mereka. Secara teoritis teori *job crafting* difokuskan pada model tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2007; Tims et al., 2012).

Menurut Bakker & Demerouti (2007) perilaku karyawan dalam menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan preferensi, keahlian dan kebutuhan adalah suatu usaha yang dapat menghasilkan perubahan jumlah tugas dan cara pandang beban kerja. Kemudian perilaku karyawan dalam menyeimbangkan antara sumber daya pekerjaan dengan preferensi, keahlian dan kebutuhan adalah usaha untuk mengembangkan potensi diri dan peluang untuk mencapai tujuan dari pekerjaan. Berdasarkan penejelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *job crafting* merupakan perilaku yang dilakukan individu untuk

menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan dengan keahlian dan kebutuhannya.

2. Dimensi *Job crafting*

Tims et al (2012) mengkategorikan dimensi *job crafting* menjadi empat yang terdiri dari:

a. *Increasing Structural Job Resource*

Meningkatkan sumber daya struktural merupakan perilaku karyawan yang berkaitan dengan peluang karyawan untuk mengembangkan dan melakukan otonomi terhadap kemampuan dalam lingkungan kerja. Pada dimensi ini, karyawan akan mengembangkan diri dalam lingkungan pekerjaan seperti mempelajari kemampuan baru, memegang lebih banyak tanggung jawab, dan menggunakan otonomi dalam pekerjaan. Menurut De Beer, et al. (2016) memiliki hasil penelitian bahwa peningkatan sumber daya struktural memiliki pengaruh pada kepuasan kerja dan keterlibatan kerja karyawan.

b. *Increasing Social Job Resources*

Meningkatkan sumber daya sosial merupakan perilaku karyawan yang memiliki hubungan dengan dukungan sosial, pembinaan dari *supervisor* dan umpan balik dari rekan kerja atau *supervisor*. Peningkatan sumber daya sosial dalam bentuk dukungan sosial dapat berupa informasi baru dan interaksi yang harmonis dengan karyawan lain di lingkungan kerja. Umpan balik dari rekan atau *supervisor* dapat berupa masukan dan evaluasi tentang pencapaian personal.

c. *Increasing Challenging Job Demands*

Meningkatkan tantangan pekerjaan adalah perilaku karyawan untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan baru yang lebih sulit. Kass, Vodavonis dan Callender dalam (Kusuma Ningrum, 2019) mengungkapkan bahwa pekerjaan yang kurang menantang dapat menyebabkan kebosanan dan berujung pada absensi dan ketidakpuasan kerja. Selain itu, Berg, et al dalam (Kusuma Ningrum, 2019) berpendapat bahwa menghasilkan lebih banyak tantangan di tempat kerja dapat meningkatkan pertumbuhan pribadi dan kepuasan kerja karyawan

d. *Decreasing Hindering Job Demand*

Menurunkan tantangan pekerjaan yang menghambat adalah perilaku karyawan untuk berusaha mengurangi tuntutan pekerjaan yang dirasa sudah sangat berat. Tuntutan yang dirasa sudah sangat tinggi dan karyawan merasa memiliki sumber daya yang kurang dapat mengakibatkan turunnya kesehatan. Selain itu, meta-

analisis yang dilakukan oleh (Crawford et al., 2010) menunjukkan adanya hubungan negatif antara tuntutan yang menghambat dan keterlibatan kerja. Menurunkan tuntutan pekerjaan mengacu pada proses menghindari kontak dengan individu yang bermasalah dan mengurangi beban kerja yang berlebih.

3. Dampak *Job crafting*

a) Kepuasan Kerja

Perilaku *job crafting* dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan (Tims et al., 2013). (Tims & Bakker, 2010) menyatakan bahwa *job crafting* dengan model *job demand* dan *job resource* dapat secara positif mempengaruhi kepuasan kerja. Pendapat tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan (De Beer et al., 2016) dan (Ingusci et al., 2016) yang menunjukkan bahwa *job crafting* memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja.

b) Keterlibatan Kerja

(Ingusci et al., 2016) telah melakukan penelitian mengenai hubungan antara *job crafting* dengan kepuasan kerja pada guru di Italia. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan keterlibatan kerja.

c) *Well-Being*

(Tims et al., 2013) menemukan bahwa *job crafting* memiliki dampak yang positif bagi *well being*.

d) Performa Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Hooff, 2016) menunjukkan bahwa *job crafting* memiliki dampak yang positif pada performansi kerja. Gordon, et al 2007 dalam (Kusuma Ningrum, 2019) menjelaskan bahwa *job crafting* dapat menginspirasi individu untuk secara kreatif menyesuaikan pekerjaan mereka yang dapat bermanfaat bagi rekan kerja dan organisasi mereka.

JD-R Berdasarkan model JD-R dan membangun model yang diusulkan Tims dan Bakker (2010), kami mengandaikan bahwa tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan masing-masing menyebabkan ketidaksesuaian ketika ketidakseimbangan dirasakan antara karakteristik pekerjaan dan harapan individu (yaitu, kebutuhan) atau kemampuan. Dengan kata lain, ketika seseorang mengalami ketidakseimbangan tentang seseorang Persepsi pribadi tentang pekerjaan dan tuntutan serta sumber daya pekerjaan yang sebenarnya, individu cenderung terlibat dalam aktivitas yang mengurangi atau

meringankan situasi yang dirasakan melalui aktifitas *Job crafting* tiap individu. Kecuali ada kesepakatan antara sumber daya pekerjaan dan kebutuhan seseorang, preferensi, tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu, individu secara konsisten berusaha untuk bertahan dengan menstabilkan permintaan dan sumber daya di lingkungan kerja seseorang melalui beragam aktifitas *Job crafting*. (S. Lee et al., 2017).

B. Tinjauan Umum Work Engagement

Saat ini, *engagement* merupakan salah satu topik yang hangat di antara perusahaan konsultan dan media-media bisnis terkenal (Saks, 2006). *Work engagement* menjadi istilah yang meluas dan populer (Robinson et al., 2004) dan beberapa menyebutkan *engagement* dengan istilah “anggur tua dalam botol yang baru” (Saks, 2006).

Kahn (1990) menyatakan bahwa level *engagement* yang tinggi membawa kepada hasil yang positif bagi individu (kualitas dari pekerjaan orang-orang dan pengalaman mereka dalam melakukan pekerjaan) dan juga level organisasi (pertumbuhan dan produktivitas organisasi) (Kahn, 1990).

1. Definisi *Work engagement*

Telah banyak studi yang dilakukan mengenai *engagement*, tetapi sampai saat ini belum ada definisi yang konsisten dan universal mengenai *engagement*, begitu juga dalam hal operasional dan pengukurannya yang masih dalam cara yang berbeda-beda (Kular et al., 2008). Oleh karena itu, penggunaan istilah *engagement* yang dikemukakan oleh berbagai peneliti masih berbeda-beda, ada yang menyebut dengan istilah *employee engagement* seperti Saks (2006) dan istilah *work engagement*, seperti Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker (2002) (Anitha, 2014).

Employee engagement dengan *work engagement* seringkali digunakan bergantian, tetapi *work engagement* dianggap lebih spesifik. *Work engagement* mengacu pada hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya, sedangkan *employee engagement* terkait hubungan antara karyawan dengan organisasi (Maslach et al., 2001).

Konsep *engagement* pertama sekali diperkenalkan oleh Kahn. Kahn (1990) mendefinisikan *engagement* sebagai penguasaan karyawan sendiri terhadap peran mereka dalam pekerjaan, dimana mereka akan mengikat diri dengan pekerjaannya, kemudian akan bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama memerankan performanya. Aspek kognitif mengacu pada keyakinan pekerja terhadap organisasi, pemimpin dan kondisi pekerjaan. Aspek emosional mengacu pada bagaimana perasaan pekerja apakah positif atau negatif terhadap organisasi dan pemimpinnya. Sedangkan aspek fisik mengenai energi fisik yang dikerahkan oleh karyawan dalam melaksanakan perannya (Kahn, 1990).

Kahn (1990) juga berpendapat bahwa *engagement* meliputi kehadiran baik

secara psikologis maupun fisik saat menunjukkan peran organisasi. Menurut Kahn, level-level ini secara signifikan dipengaruhi oleh tiga domain psikologis, yaitu kebermanaknaan, keamanan dan ketersediaan. Domain inilah yang akan mempengaruhi bagaimana karyawan menerima dan melaksanakan peran mereka di tempat kerja. Namun demikian, meskipun Kahn memberikan model teoritis yang komprehensif dari kehadiran psikologis, ia tidak mengusulkan operasionalisasi dari konstruk *engagement* ini. Selain itu, model *engagement* Kahn ini, belum teruji secara empiris di konteks yang berbeda dan diantara kelompok – kelompok pekerjaan lainnya dan inilah yang menjadi salah satu kelemahannya (Chughtai, 2008).

Pendekatan kedua mengenai konsep *engagement* berasal dari literatur mengenai *burnout* (Maslach et al., 2001). Maslach et al. (2001) mendefinisikan *work engagement* sebagai lawan dari *burnout*, dimana *engagement* sebagai keadaan emosional yang menetap (persisten), dikarakteristikan dengan adanya level yang tinggi dalam aktivasi dan kesenangan. Maslach & Leiter (1997; Schaufeli & Bakker, 2003) berasumsi bahwa *engagement* dan *burnout* membentuk kutub-kutub yang berlawanan dalam suatu kontinum kerja yang berkaitan dengan kesejahteraan, dimana *burnout* sebagai kutub negatif dan *engagement* sebagai kutub positif (Bakker et al., 2002; Maslach et al., 2001).

Namun demikian, meskipun penelitian *burnout* memberikan perkembangan terhadap operasionalisasi definisi *engagement*, asumsi mengenai *burnout* dan *engagement* merupakan kutub-kutub yang saling berlawanan belum begitu diterima dan penggunaan instrument tunggal, yaitu Maslach Burnout Index (MBI) untuk membuktikan konsep tersebut masih dipertanyakan dalam penelitian lain (H. F. Lee et al., 2013).

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker (2002) menyediakan pendekatan ketiga bagi *engagement* dengan memberikan perspektif yang berbeda mengenai teori kontinum *engagement-burnout*. Mereka mendefinisikan *work engagement* sebagai keadaan positif, pemenuhan, pandangan terhadap kondisi kerja yang dikarakteristikan dengan adanya *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* mengacu pada tingkat energi dan resiliensi mental yang tinggi ketika sedang bekerja, kemauan berusaha sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan gigih dalam menghadapi kesulitan. *Dedication* mengacu pada perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. *Absorption* dikarakteristikan dengan konsentrasi penuh, minat yang mendalam terhadap pekerjaan dimana waktu terasa berlalu begitu cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. (Bakker et al., 2002)

Schaufeli *et al.* (2002) membedakan *engagement* dari konstruk-konstruk peran pekerjaan lainnya, dimana daripada keadaan sesaat dan spesifik, *engagement* mengacu pada keadaan afektif-kognitif yang lebih menetap (persisten) dan menyeluruh, yang tidak hanya fokus pada objek, kejadian, individu atau perilaku tertentu.

Definisi *work engagement* oleh Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, dan Bakker (2002) ini, merupakan definisi yang lebih luas dan lebih sering digunakan dalam studi penelitian (H. F. Lee *et al.*, 2013). Selain itu, model *work engagement* Schaufeli dkk. (2002) memiliki dasar teori yang kuat dibandingkan teori *engagement* lain (Chughtai, 2008).

Berdasarkan uraian di atas, mengacu pada pendapat Schaufeli dkk. (2002), maka definisi *work engagement* dalam penelitian ini adalah keadaan motivasional yang positif dan adanya pemenuhan diri dalam pekerjaan yang dikarakteristikan dengan adanya *vigor* (kekuatan), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (absorpsi) (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker *et al.*, 2002).

2. Dimensi-Dimensi *Work engagement*

Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, dan Bakker (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai keadaan motivasional positif, pemenuhan, pandangan terhadap kondisi kerja yang dikarakteristikan dengan adanya *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Berdasarkan definisi ini, (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker *et al.*, 2002) mengkonseptualisasikan dimensi-dimensi dari *engagement*, sebagai berikut :

a. *Vigor* (kekuatan)

Vigor mengacu pada level energi yang tinggi dan resiliensi, kemauan untuk berusaha, tidak mudah lelah dan gigih dalam menghadapi kesulitan. Biasanya orang-orang yang memiliki skor *vigor* yang tinggi memiliki energi, gelora semangat, dan stamina yang tinggi ketika bekerja, sementara yang memiliki skor yang rendah pada *vigor* memiliki energi, semangat dan stamina yang rendah selama bekerja.

b. *Dedication* (dedikasi)

Dedication mengacu pada perasaan penuh makna, antusias dan bangga dalam pekerjaan, dan merasa terinspirasi dan tertantang olehnya. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan skor rendah

pada *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka.

c. *Absorption* (absorpsi)

Absorption mengacu pada berkonsentrasi secara penuh dan mendalam, tenggelam dalam pekerjaan dimana waktu berlalu terasa cepat dan kesulitan memisahkan diri dari pekerjaan, sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya. Orang-orang yang memiliki skor tinggi pada *absorption* biasanya merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, apapun disekelilingnya terlupakan dan waktu terasa berlalu cepat. Sebaliknya orang dengan skor *absorption* yang rendah tidak merasa tertarik dan tidak tenggelam dalam pekerjaan, tidak memiliki kesulitan untuk berpisah dari pekerjaan dan mereka tidak lupa segala sesuatu disekeliling mereka, termasuk waktu.

Schaufeli dan Bakker menyatakan bahwa terdapat beberapa hal yang menjadi dimensi bagi Work Engagement (Bakker & Leiter, 2010) adalah sebagai berikut:

a. Tuntutan kerja (job demands)

Diartikan sebagai derajat lingkungan pekerjaan dalam memberikan stimulus yang bersifat menuntut dan memerintah sehingga perlu diberikan respon. Respon yang diberikan seringkali harus mengeluarkan usaha baik fisik ataupun psikis dari individu atau karyawan terkait dikarenakan tuntutan kerja ini dapat mengarah pada aspek fisik, sosial atau organisasional. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tuntutan kerja antara lain adalah: tekanan kerja (work pressure), tuntutan emosi (emotional demands), tuntutan mental (mental demands), dan tuntutan fisik (physical demands).

b. Sumber daya kerja (job resources)

Sumber daya kerja atau yang sering disebut job resources diartikan sebagai aspek fisik, psikologis, sosial, dan organisasi pada pekerjaan yang antara lain digunakan untuk: 1) mengurangi tuntutan dari pekerjaan dan usaha yang dikeluarkan secara fisik maupun psikis, 2) meraih suatu tujuan/goal dari pekerjaan, 3) dan menstimulasi perkembangan, pertumbuhan dan pembelajaran pribadi. Menurut model teori job demands - resources, Halbesleben (dalam Bakker & Leiter, 2010) menyatakan bahwa sumber daya kerja merupakan penahan hubungan antara tuntutan kerja dan kelelahan (exhaustion). Dibawah kondisi pekerjaan, pekerja yang memiliki level tinggi dari resources memberikan lebih masukan dan kemudian lebih mampu berhubungan dengan tuntutan (demands). Hasilnya, pekerja akan cenderung memiliki tingkat kelelahan yang rendah dalam bekerja.

c. Sumber daya pribadi (personal resources)

Diartikan sebagai aspek kognitif dan afektif dari kepribadian, yang merupakan kepercayaan positif terhadap diri sendiri dan lingkungan serta bersifat dapat dikembangkan, yang mana hal ini dapat memotivasi dan memfasilitasi pencapaian tujuan bahkan saat menghadapi kesulitan dan tantangan.

1. Faktor-Faktor yang mendorong *Work engagement*

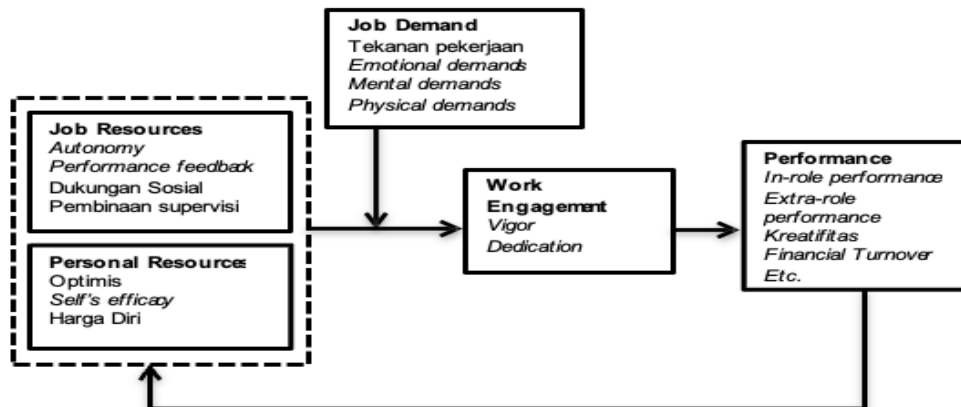
Berbagai penelitian telah meneliti faktor-faktor yang menjadi pendorong *work engagement*. Berikut ini dirangkum beberapa faktor pendorong dari berbagai penelitian, diantaranya sebagai berikut :

a. *Job Characteristic*

Kahn (1990) mengungkapkan bahwa kebermaknaan psikologis dapat dicapai dari karakteristik tugas yang menyediakan pekerjaan menantang, bervariasi, membutuhkan berbagai keterampilan, kebebasan mengambil keputusan sendiri dan kesempatan untuk membuat suatu kontribusi yang penting. Hal ini sesuai dengan karakteristik pekerjaan dari Hackman dan Oldham, yaitu *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback*. Menurut Kahn, pekerja akan lebih *engaged* apabila disediakan pekerjaan yang memiliki kelima karakteristik tersebut. (Kahn, 1990 ; Bakker & Demerouti, 2008)

Bakker dan Scaufeli (2008) mengembangkan sebuah teori perilaku

organisasi yang berdampak positif terhadap peningkatan kinerja, yaitu teori model *work engagement* atau lebih dikenal sebagai JD-R model, yang dapat dilihat dari gambar di bawah ini.



Gambar 2. JD-R Model (Bakker et al., 2002)

b. *Perceived Organizational and Supervisor Support (POS)*

Variable yang penting dalam dukungan sosial adalah persepsi terhadap dukungan organisasi dan persepsi terhadap dukungan supervisor. POS mengacu pada keyakinan umum bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli akan kesejahteraan mereka. Dasar dari penelitian dukungan organisasi adalah *social exchange theory* (SET). SET merupakan norma timbal balik antara karyawan dengan perusahaan, dimana ketika karyawan menerima sumber- sumber yang penting dari organisasi, maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk membayar ataupun meresponnya dengan kinerjanya terhadap organisasi (Saks, 2006).

POS menciptakan sebuah kewajiban karyawan untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya sebagai balasannya organisasi akan menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan karyawannya. POS dapat membawa pada hasil yang positif yaitu melalui *engagement*. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki POS yang tinggi, menjadi lebih *engaged* terhadap pekerjaan dan organisasi mereka sebagai bagian dari norma timbal balik dari SET sehingga membantu organisasi untuk mencapai tujuannya

(Saks, 2006 ; Anitha, 2014).

c. *Reward and Recognition*

Kahn (1990) mengungkapkan bahwa individu bervariasi dalam *engagement* mereka sesuai dengan bagaimana fungsi mereka mempersepsikan keuntungan yang diterima dari perannya. Pekerja akan lebih mungkin untuk *engaged* dalam pekerjaan sejauh mana mereka mempersepsikan jumlah yang lebih besar dari *rewards* dan rekognisi bagi kinerja peran mereka (Kahn, 1990; Saks, 2006).

d. *Distributive Justice-Procedural*

Distributive justice merupakan persepsi terhadap keadilan sebuah keputusan sedangkan *procedural justice* merupakan persepsi

keadilan terhadap proses yang digunakan dalam menentukan dan mendistribusikan sumber daya yang ada. Ketika karyawan memiliki persepsi yang tinggi terhadap keadilan organisasi, mereka akan lebih mungkin untuk merasa wajib adil untuk berperforma dalam peran mereka dengan memberikan diri mereka sendiri melalui tingkat *engagement* yang lebih besar (Saks, 2006).

e. Keterlibatan dalam pembuatan keputusan, sejauh mana karyawan merasa mampu menyuarakan ide mereka, manajer mendengar pandangan karyawannya dan menghargai kontribusi dari karyawan, kesempatan karyawan untuk mengembangkan pekerjaan mereka, dan sejauh mana organisasi perhatian terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan akan meningkatkan *engagement* (Robinson et al., 2004).

f. Kepemimpinan

Organisasi yang sukses menghargai setiap kualitas dan kontribusi karyawan tanpa menghiraukan level pekerjaan mereka (Nitin, 2007). Pemimpin yang efektif mampu mempengaruhi pengikutnya untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Pemimpin memiliki peran penting dalam mengembangkan *engagement* dengan menunjukkan karakteristik yang mendorong *engagement*, seperti mau berbagi visi organisasi dan menjadi *supportive* (Liden et al., 2006).

g. *Job Satisfaction*

Hanya karyawan yang puas yang dapat menjadi karyawan yang *engaged*. Oleh sebab itu, sangat penting bagi organisasi untuk melihat pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dan membuat suatu tujuan karir dimana hal tersebut akan membuat mereka menikmati pekerjaan mereka dan otomatis akan puas dengan pekerjaannya (Nitin, 2007).

2. Pengukuran *Work engagement*

Untuk mengukur *work engagement* terhadap alat ukur baku yang telah disusun oleh Schaufeli et al., (2002), yaitu *Utrecht Work engagement Scale* (UWES).

C. Tinjauan Umum Tentang Kinerja Perawat

Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Pabundu, 2006).

1. Pengertian Kinerja

Mangkunegara (2009), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diembannya. Menurut Robbins (2013), kinerja merupakan wujud hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Lerner & Henke (2008) menyatakan kinerja sebagai catatan *outcomes* yang dihasilkan dari suatu aktifitas tertentu, selama kurun waktu tertentu. Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku dan memberikan kontribusi positif terhadap organisasinya. Menurut Prawirosentono, kinerja atau *performance* adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Usman, 2011).

Perawat sebagai salah satu tenaga kesehatan di rumah sakit memegang peranan penting dalam upaya mencapai tujuan pembangunan kesehatan.

Keberhasilan pelayanan kesehatan bergantung pada partisipasi perawat dalam memberikan asuhan keperawatan yang berkualitas bagi pasien (Potter & Perry, 2005). Hal ini terkait dengan keberadaan perawat yang bertugas selama 24 jam melayani pasien, serta jumlah perawat yang bertugas selama 24 jam melayani pasien, serta jumlah perawat yang mendominasi tenaga kesehatan di rumah sakit, yaitu berkisar 40-60%. Oleh karena itu, rumah sakit haruslah memiliki perawat yang berkinerja baik yang akan menunjang kinerja rumah sakit sehingga dapat tercapai kepuasan pelanggan atau pasien (Swansburg, 2000 dalam Suroso, 2011).

Kinerja perawat adalah aktivitas perawat dalam mengimplementasikan sebaik-baiknya sesuatu wewenang, tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan tugas pokok profesi dan terwujudnya tujuan dan sasaran unit organisasi. Kinerja perawat sebenarnya sama dengan prestasi kerja diperusahaan. Perawat ingin diukur kinerjanya berdasarkan standar obyektif yang terbuka dan dapat dikomunikasikan. Jika perawat diperhatikan dan dihargai sampai penghargaan superior, mereka akan lebih terpacu untuk mencapai prestasi pada tingkat lebih tinggi (Faizin & Winarsih, 2008).

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Kinerja yang dimiliki oleh setiap karyawan berbeda-beda tergantung dengan individu, organisasi, psikologis, fisik lingkungan kerja dan lain-lain. Ada tiga perangkat aspek yang mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan, yaitu : aspek individu terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang, demografis. Aspek organisasi berkaitan dengan sumber daya, pola kepemimpinan, sistem imbalan, struktur organisasi, dan beban pekerjaan. Aspek Psikologis, terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.

Mathis & Jackson (2001) ada lima faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi.

Menurut Anwar (2006) faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan bawahan ataupun rekan kerja, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

3. Penilaian dan Pengukuran Kinerja

Berdasarkan penjelasan diatas, penilaian kinerja diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Tujuan penilaian kinerja secara umum, dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :

- a) Memberikan *reward* terhadap kinerja sebelumnya.
- b) Memotivasi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang. Segala informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja dapat dimanfaatkan untuk mengelola SDM agar lebih efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, organisasi juga adapt merancang sebuah perencanaan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, seperti pengadaan pelatihan dan pengembangan karyawan, maupun penempatan kerja yang lebih sesuai.

Penilaian kinerja merupakan proses penilaian secara berkala, yang dilakukan seorang pimpinan, untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan, tentang apa yang sedang dihadapi dan target apa yang harus dicapai. Penilaian kinerja merupakan aktivitas membandingkan hasil yang telah dicapai dengan hasil yang diharapkan serta menganalisa terjadinya penyimpangan dari rencana yang ditetapkan semula, mengevaluasi kinerja individu dan mengkaji kemajuan yang dibuat ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (David, 2003). Bagi pihak manajemen, kinerja sangat membantu dalam mengambil keputusan seperti promosi dan pengembangan karier, mutasi, pemutusan hubungan kerja, penyesuaian kompensasi, kebutuhan pelatihan dan mempertahankan status akreditasi perguruan tinggi yang telah diperoleh (Siagian, 2001). Pelaksanaan penilaian kinerja perawat mengacu pada peran dan fungsi perawat di ruang rawat inap. Jadi kinerja perawat yang dinilai berhubungan dengan penerapan asuhan keperawatan dari pengkajian, diagnose keperawatan, perencanaan, implementasi, dan evaluasi.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui tingkat efektivitas dan efisiensi atau tingkat keberhasilan atau kegagalan seorang pekerja/karyawan atau tim kerja dalam melaksanakan tugas/jabatan yang menjadi tanggungjawabnya (Nawawi, 2006). Sedangkan menurut Nursalam (2008) manfaat dari penilaian kinerja, yaitu :

- a. Meningkatkan prestasi kerja staf secara individu atau kelompok dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan pelayanan di rumah sakit.
- b. Peningkatan yang terjadi pada prestasi staf secara perorangan pada

gilirannya akan mempengaruhi atau mendorong sumber daya manusia secara keseluruhannya.

- c. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi dengan cara memberikan umpan balik kepada mereka tentang prestasinya.
- d. Membantu rumah sakit untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan staf yang lebih tepat guna, sehingga rumah sakit akan mempunyai tenaga yang cakap dan tampil untuk pengembangan pelayanan keperawatan dimasa depan.
- e. Menyediakan alat dan sarana untuk membandingkan prestasi kerja dengan meningkatkan gajinya atau sistem imbalan yang baik.
- f. Memberikan kesempatan kepada pegawai atau staf untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaannya atau hal lain yang ada kaitannya melalui jalur komunikasi dan dialog, sehingga dapat mempercepat hubungan antara atasan dan bawahan.

4. Model dan Metode Penilaian Kinerja

Model penilaian kinerja oleh Mangkuenagara (2009), yaitu :

- a. Penilaian sendiri

Penilaian sendiri merupakan pendekatan yang paling umum digunakan untuk mengukur dan memahami perbedaan individu. Akurasi didefinisikan sebagai sikap kesepakatan antara penilaian sendiri dan penilaian lainnya. *Other Rating* dapat diberikan oleh atasan, bawahan mitra kerja atau konsumen dari individu itu sendiri. Penilaian sendiri biasanya digunakan pada bidang sumber daya manusia seperti : penilaian, kinerja, penilaian kebutuhan pelatihan, analisa peringkat jabatan, perilaku kepemimpinan dan lainnya. Penilaian sendiri dilakukan bila personal mampu melakukan penilaian terhadap proses dan hasil karya yang mereka laksanakan sebagai bagian dari tugas organisasi. Penilaian sendiri dipengaruhi oleh sejumlah faktor kepribadian, pengalaman, pengetahuan dan sosio demografi seperti suku dan kependidikan. Dengan demikian tingkat kematangan personal dalam menilai hasil karya menjadi hal yang patut diperhatikan.

- b. Penilaian atasan

Organisasi pada kematangan tingkat majemuk, personal biasanya dinilai oleh manajer yang tingkatnya lebih tinggi, penilaian ini termasuk dilakukan oleh supervisor atau atasan langsung.

c. Penilaian mitra

Penilaian mitra lebih cocok digunakan pada kelompok kerja yang mempunyai otonomi yang cukup tinggi. Dimana wewenang pengambilan keputusan pada tingkat tertentu telah didelegasikan oleh manajemen kepada anggota kinerja kelompok kerja. penilaian mitra dilakukan oleh seluruh anggota kerja kelompok dan umpan balik untuk personal yang dinilai yang dilakukan oleh komite kerja dan bukan oleh supervisor. Penilaian mitra biasanya lebih ditujukan untuk pengembangan personal dibandingkan untuk evaluasi.

d. Penilaian bawahan

Penilaian bawahan terhadap kinerja personal terutama dilakukan dengan tujuan untuk pengembangan dan umpan balik personal. Bila penilaian ini digunakan untuk administratif dan evaluasi, menetapkan gaji dan promosi maka penggunaan penilaian ini kurang mendapat dukungan, program penilaian bawahan terhadap manajer dalam rangka perencanaan dan penilaian kinerja manajer. Program ini meminta kepada manajer untuk dapat menerima penilaian bawahan sebagai umpan balik atas kemampuan manajemen mereka.

Metode penilaian prestasi dapat dibagi menjadi dua bagian oleh Lumbanraja & Nizma (2010), yaitu :

a. Metode yang berorientasi pada masa lalu

a) *Rating Scale*

Pengukuran dilakukan berdasarkan skala prestasi (kuantitatif dan kualitatif) yang sudah baku.

b) *Checklist*

Metode ini memerlukan penilaian untuk menyeleksi pernyataan yang menjelaskan karakteristik karyawan.

c) *Critical Incident Method*

Pengukuran dilakukan berdasarkan catatan aktivitas seorang karyawan dalam periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam perilaku positif dan negatif.

d) *Field Review Method*

Pengukuran dilakukan dengan langsung meninjau lapangan.

e) *Performance Test and Observation*

Penilaian prestasi kerja dapat dilaksanakan didasarkan pada suatu test keahlian.

f) *Comparative Ecaluation Approach*

Pengukuran dilakukan dengan membandingkan presetasi kerja seorang karyawan dengan karyawan lain.

b. Metode yang berorientasi pada masa depan

a) *Self Appraisal*

Penilaian prestasi kerja karyawan oleh karyawan itu sendiri.

b) *Phsyscological Appraisal*

Penilaian ini biasanya dilakukan oleh seorang psikolog, terutama digunakan untuk menilai potensi karyawan.

c) *Management by Objectives*

Pengukuran berdasarkan pada tujuan pekerjaan yang terukur dan disepakati bersama antara karyawan dan atasannya.

d) *Assessment Center*

Bentuk penilaian yang distandarisasi, tergantung pada tipe berbagai penilai.

5. Standar Kinerja

Standar pekerjaan adalah sejumlah kriteria yang menjadi ukuran dalam penilaian kinerja yang dipergunakan sebagai pembanding cara dan hasil pelaksanaan tugas-tugas dari suatu pekerjaan/jabatan (Nawawi, 2011). standar kinerja dapat dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatan. Proses penulisan standar dimulai ketika pengawas dan pegawai mendiskusikan pekerjaan. Langkah pertama meliputi penulisan semua tugas dan tanggungjawab karyawan. Pegawai juga mempertimbangkan pemahamannya tentang harapan-harapan utama yang mungkin dimiliki pengawas. Setelah menyelesaikan proses penulisan, penyuntingan dan integrasi, standar kinerja yang disepakati untuk dituliskan dan dapat dikuantifikasikan atau diukur dan dicapai.

6. Standar Penilaian Kinerja Perawat

Perawat adalah salah satu sumber daya yang memiliki peran penting dalam pelayanan rumah sakit. Perawat memiliki tanggung jawab dalam memberikan pelayanan keperawatan yang sesuai dengan standar praktik keperawatan.

Tenaga perawat merupakan "*The Caring Profession*" mempunyai kedudukan penting dalam menghasilkan kualitas pelayanan kesehatan di rumah sakit, karena pelayanan yang diberikannya berdasarkan pendekatan bio-psiko-sosial- spiritual

merupakan pelayanan yang unik dilaksanakan selama 24 jam dan berkesinambungan merupakan kelebihan tersendiri disbanding pelayanan lainnya (Depkes RI, 2001).

Praktek *caring* sebagai inti keperawatan, yang menggambarkan dasar dalam kesatuan nilai-nilai kemanusiaan yang universal berupa kebaikan, kepedulian dan cinta terhadap diri sendiri dan orang lain, *caring* didefinisikan sebagai sebuah moral ideal keperawatan yang meliputi keinginan untuk merawat, dengan tulus yang meliputi komunikasi, tanggapan positif, dukungan atau intervensi fisik oleh perawat (Synder, 2011).

Nursalam (2008), standar pelayanan keperawatan adalah pernyataan deskriptif mengenai kualitas pelayanan yang diinginkan untuk menilai pelayanan keperawatan yang telah diberikan pada pasien. Tujuan standar keperawatan adalah meningkatkan kualitas asuhan keperawatan, mengurangi biaya asuhan keperawatan, dan melindungi perawat dari kelalaian dalam melaksanakan tugas dan melindungi pasien dari tindakan yang tidak terapeutik. Dalam menilai kualitas pelayanan keperawatan kepada klien digunakan standar praktik keperawatan yang merupakan pedoman bagi perawat dalam melaksanakan asuhan keperawatan. Standar praktek keperawatan telah dijabarkan oleh PPNI (Persatuan Perawat Nasional Indonesia), (2000) yang mengacu dalam tahapan proses keparawatan yang meliputi : (1) Pengkajian; (2) Diagnosa keperawatan; (3) Perencanaan; (4) Implementasi; (5) Evaluasi.

a. Standar Satu : Pengkajian Keperawatan

Perawat mengumpulkan data tentang status kesehatan klien secara sistematis, menyeluruh, akurat, singkat dan berkesinambungan.

Kriteria pengkajian keperawatan, meliputi :

- 1) Pengumpulan data dilakukan dengan cara anamnesa, observasi, pemeriksaan fisik serta dari pemeriksaan penunjang.
- 2) Sumber data adalah klien, keluarga, atau orang yang terkait, tim kesehatan, rekam medis, dan catatan lain.
- 3) Data yang dikumpulkan, difokuskan untuk mengidentifikasi :
 - a) Status kesehatan klien masa lalu
 - b) Status kesehatan klien saat ini
 - c) Status biologis-psikologis-sosial-spiritual
 - d) Respon terhadap terapi

- e) Harapan terhadap tingkat kesehatan yang optimal
- f) Resiko-resiko tinggi masalah
- b. Standar Dua : Diagnosa Keperawatan

Perawat menganalisa data pengkajian data pengkajian untuk merumuskan diagnose keperawatan.

Adapun kriteria proses :

- 1) Proses diagnose terdiri dari analisa, interpretasi data, identifikasi masalah klien, dan perumusan diagnose keperawatan.
- 2) Diagnose keperawatan terdiri dari : masalah (P), penyebab (E), dan tanda atau gejala (S), atau terdiri dari masalah dan penyebab (PE).
- 3) Bekerjasama dengan klien, dan petugas kesehatan lain untuk memvalidasi diagnosa keperawatan.
- 4) Melakukan pengkajian ulang dan merivisi diagnosa berdasarkan data terbaru.

- c. Standar Tiga : Perencanaan Keperawatan

Perawat membuat rencana tindakan keperawatan untuk mengatasi masalah dan meningkatkan kesehatan klien. Kriteria prosesnya, meliputi:

- 1) Perencanaan terdiri dari penetapan prioritas masalah, tujuan dan rencana tindakan keperawatan.
- 2) Bekerjasama dengan klien dalam menyusun rencana tindakan keperawatan.
- 3) Perencanaan bersifat individual sesuai dengan kondisi atau kebutuhan klien.
- 4) Mendokumentasikan rencana keperawatan.

- d. Standar Empat : Implementasi

Perawat mengimplementasikan tindakan yang telah diidentifikasi dalam rencana asuhan keperawatan. Kriteria proses, meliputi :

- 1) Bekerjasama dengan klien dalam pelaksanaan tindakan keperawatan.
- 2) Kolaborasi dengan tim kesehatan lain.
- 3) Melakukan tindakan keperawatan untuk mengatasi kesehatan klien.
- 4) Memberikan pendidikan pada klien dan keluarga mengenai konsep keterampilan asuhan diri serta membantu klien memodifikasi lingkungan

yang digunakan.

- 5) Mengkaji ulang dan merevisi pelaksanaan tindakan keperawatan berdasarkan respon klien.

e. Standar Lima : Evaluasi Keperawatan

Perawat mengevaluasi kemajuan klien terhadap tindakan keperawatan dalam pencapaian tujuan dan merevisi data dasar dan perencanaan.

Adapun kriteria prosesnya :

- 1) Menyusun perencanaan evaluasi hasil dari intervensi secara komprehensif, tepat waktu dan terus menerus.
- 2) Menggunakan data dasar dan respon klien dalam mengikut perkembangan ke arah pencapaian tujuan.
- 3) Memvalidasi dan menganalisa data baru dengan teman sejawat.
- 4) Bekerjasama dengan klien keluarga untuk memodifikasi rencana asuhan keperawatan.
- 5) Mendokumentasi hasil evaluasi dan memodifikasi perencanaan

D . Penelitian Terdahulu

Tabel 2. Matriks Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
1	Bakker & Oerlemans, 2019:417-430	<i>Daily job crafting and momentary work engagement: A selfdetermination and self-regulation perspective</i>	untuk mengetahui apakah terdapat hubungan positif antara <i>Daily Job crafting</i> terhadap <i>Work engagement</i> melalui <i>momentary need satisfaction</i> dan <i>momentary engagement</i> .	Sejumlah 66 responden dari berbagai sector pekerjaan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan <i>multilevel structural equation modeling (MLSEM) with Mplus</i> , versi 7.	Hasil dari penelitian ini adalah <i>daily job crafting</i> dapat memiliki implikasi positif dan negative pada <i>daily work engagement</i>
2	Rastogi & Richa, 2018:651-674	<i>Job crafting and work-family enrichment: the role of positive intrinsic work engagement</i>	untuk mengetahui apakah karyawan yang dapat menyesuaikan lingkungan kerja mereka secara proaktif dengan meningkatkan sumber daya pekerjaan struktural dan sosial, meningkatkan tuntutan pekerjaan yang menantang, dan mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat akan lebih terlibat dan mengalami <i>work-family enrichment</i>	Alatanalisis yang digunakan <i>Structural equation modelling</i> dengan bantuan <i>SPSS</i> dan <i>AMOS 20</i> . Dengan sampel sebanyak 496 karyawan yang bekerja di beragam organisasi di India.	Hasil dari penelitian ini adalah hubungan yang kuat antara <i>job crafting</i> dan <i>work-family enrichment</i> di antara karyawan. Studi ini juga menetapkan peran <i>work engagement</i> sebagai mediator yang berpengaruh pada hubungan antara <i>job crafting</i> dan <i>work-family enrichment</i>

No	Nama Peneliti	Judul	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
3	Matsuo, 2019:220-233	<i>Effect of learning goal orientation on work engagement through job crafting</i>	untuk memeriksa mekanisme hubungan dimana <i>Learning Goal Orientation</i> (LGO) mempromosikan keterlibatan kerja melalui <i>Job crafting</i> (mencari tantangan)	Alat analisis yang digunakan dengan survey data menggunakan SPSS macro PROCESS . Dengan sampel sebanyak 266 perawat kesehatan masyarakat dan perawat rumah sakit di Jepang.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>job crafting</i> memediasi sebagian hubungan antara LGO dan <i>work engagement</i> , dan bahwa efek mediasi lebih kuat ketika refleksi tinggi (dibandingkan dengan refleksi menengah dan rendah)
4	Lichtenthaler & Fischbach, 2018:1-12	<i>Leadership, job crafting, and employee health and performance</i>	untuk mengetahui efek mediasi <i>Job crafting</i> pada hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan dan kesehatan karyawan.	Alat analisis yang digunakan adalah SEM dengan AMOS 24. Dengan sampel 117 pasangan karyawan-pemimpin di departemen kepolisian besar di Jerman	Hasil dari penelitian ini yaitu <i>Job crafting</i> yang berfokus pada promosi berhubungan secara positif dan <i>job crafting</i> yang berfokus pada pencegahan berhubungan negatif dengan kesehatan dan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan berhubungan positif dengan <i>job crafting</i> yang berfokus pada promosi tetapi tidak terkait dengan <i>job crafting</i> yang berfokus pada pencegahan. Kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan secara tidak langsung terkait dengan kesehatan dan kinerja melalui <i>job crafting</i> yang berfokus pada promosi. Selain itu, <i>job crafting</i> yang berfokus pada promosi memiliki

No	Nama Peneliti	Judul	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
					dampak positif terkuat pada kinerja adaptif, diikuti oleh kinerja proaktif dan kemudian tugas, sedangkan <i>job crafting</i> yang berfokus pada pencegahan memiliki dampak negatif terkuat pada kinerja tugas diikuti oleh kinerja proaktif dan kemudian adaptif
5	Singh & Singh, 2018:305-315	<i>The transglobal leadership-A burnout model of job crafting: Multiple mediator effects on job performance</i>	untuk menguji pengaruh <i>job crafting</i> dalam mengurangi <i>role stress</i> dan <i>burnout</i> , dan meningkatkan <i>psychological availability</i> seseorang, bersama dengan berbagai efek mediasi dalam meningkatkan kinerja pekerjaan	Alat analisis yang digunakan adalah <i>Structural equation modelling</i> dengan AMOS 20. Dengan sampel sebanyak 268 karyawan profesional manajemen teknologi informatika	Hasil penelitian adalah <i>job crafting</i> berhubungan secara signifikan terhadap <i>psychological availability</i> dan <i>performance</i> . Kemudian <i>job crafting</i> menunjukkan hubungan negatif terhadap <i>role stress</i> dan <i>burnout</i> . Dan <i>burnout</i> berhubungan negatif terhadap <i>job performance</i>
6	Guan & Frenkel, 2018:591-607	<i>How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance</i>	untuk menyelidiki peran praktik sumber daya manusia (SDM) dalam mendorong <i>in-role</i> dan <i>extra-role</i> dari kinerja karyawan yang lebih tinggi dengan mendorong partisipasi karyawan dalam desain pekerjaan, sebuah proses yang disebut sebagai <i>job crafting</i>	Alat yang digunakan <i>Confirmatory factor analysis</i> menggunakan AMOS 22.0. Dengan sampel sebanyak 455 karyawan yang bekerja di lima perusahaan manufaktur Cina	Hasil penelitian adalah Dengan sistem SDM yang kuat, karyawan lebih cenderung terlibat dalam pekerjaan mereka dan berpartisipasi dalam <i>job crafting</i> . Selain itu, <i>job crafting</i> itu sendiri, dan <i>work engagement</i> dan <i>job crafting</i> secara bersama ditunjukkan untuk memediasi hubungan HRM dengan kinerja

No	Nama Peneliti	Judul	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
7	Bhatti, et al., 2018:1000-1013	<i>Effects of Job Resources Factors on Nurses Job Performance (Mediating Role of Work engagement)</i>	untuk mengetahui apakah <i>work engagement</i> memediasi pengaruh <i>Job Resources Factors</i> dan <i>job performance</i> pada perawat dan supervisornya di rumah sakit yang berada di Punjab, Pakistan.	Alat analisis yang digunakan adalah SEM dengan Amos-17. Dengan sampel sebanyak 300 perawat dan supervisornya di rumah sakit Punjab Pakistan.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan secara signifikan mempengaruhi kinerja pekerjaan perawat yang dimediasi oleh <i>work engagement</i>
8	Van Wingerden et al., 2017:51-67	<i>The Impact Of Personal Resources And Job crafting Interventions On Work engagement And Performance</i>	untuk mengetahui pengaruh intervensi <i>personal resources</i> dan intervensi <i>job crafting</i> pada keterlibatan kerja dan kinerja	Alat analisis yang digunakan adalah multivariate analysis dengan ANOVA. Dengan sampel sebanyak 102 guru sekolah dasar	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa personal resources intervention memiliki efek kausal positif pada <i>work engagement</i> . Selain itu, personal resources bersamaan dengan <i>job crafting</i> intervention berdampak positif pada penilaian diri atas kinerja pekerjaannya
9	Tims et al., 2015:1-12	<i>Job crafting and job performance: A longitudinal study</i>	untuk mengetahui apakah <i>job crafting intentions</i> dan keterlibatan kerja mengarah pada perilaku <i>job crafting</i> yang sebenarnya dan, pada gilirannya ke tingkat keterlibatan kerja dan kinerja kerja prospektif yang lebih tinggi	Alat analisis yang digunakan adalah AMOS. Dengan sampel sebanyak 288 karyawan dari industri kimia di Netherlands	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>job crafting intentions</i> dan <i>work engagement</i> secara signifikan mempengaruhi terhadap <i>actual job crafting</i> . karyawan yang terlibat memiliki kinerja yang lebih baik dalam tugas-tugas mereka tetapi tidak melakukan lebih banyak OCBI. Temuan menunjukkan bahwa karyawan dapat meningkatkan

No	Nama Peneliti	Judul	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
					keterikatan kerja dan prestasikerja mereka sendiri melalui <i>job crafting</i>
10	Van Wingerden & Poell, 2017:1-9	<i>Employees' Perceived Opportunities to Craft and In-Role Performance: The Mediating Role of Job crafting and Work engagement</i>	untuk mengetahui peran mediasi <i>job crafting</i> dan <i>work engagement</i> padahubungan antara <i>employee perceived opportunities to craft</i> terhadap <i>in-role performance</i>	Alat analisis yang digunakan adalah SEM dengan AMOS. Dengan sampel sebanyak 2090 kelompok heterogen karyawan Belanda	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>job crafting behavior</i> mempengaruhi untuk meningkatkan level dari <i>work engagement</i> dan kemudian berpengaruh pada <i>performance</i>

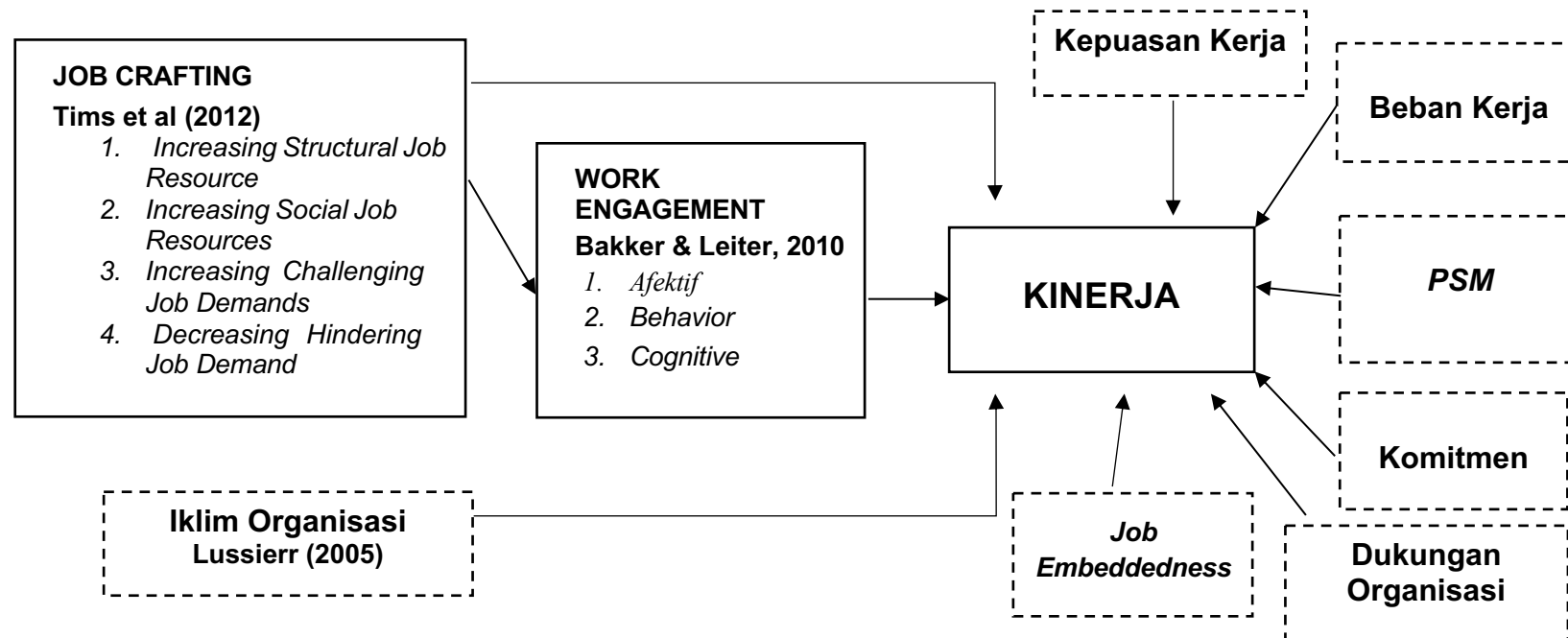
E. Mapping Teori

Tabel 3. Mapping Teori

<i>Job crafting</i>	Work Engagement	Kinerja
Tims et al (2012) 1. <i>Increasing Structural Job Resource</i> 2. <i>Increasing Social Job Resources</i> 3. <i>Increasing Challenging Job Demands</i> 4. <i>Decreasing Hindering Job Demand</i>	Bakker & Leiter, 2010 1. <i>Afektif</i> 2. <i>Behavior</i> 3. <i>Cognitive</i> Kahn, 1990 1. Fisik 2. Kognitif 3. Emosional Bakker & Scaufeli, 2002 1. <i>Vigor</i> 2. <i>Dedication</i> 3. <i>Absorption</i>	Kopelman (1988) 1. <i>Individual characteristics</i> 2. <i>Organizational characteristics</i> 3. <i>Work characteristics</i> Bernardin & Russel (1993) 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian 6. Komitmen Kerja PPNI (2010) 1. Pengkajian 2. Diagnosis 3. Perencanaan 4. Pelaksanaan 5. Evaluasi

F. Kerangka Teori

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah diuraikan, maka kerangka teori pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

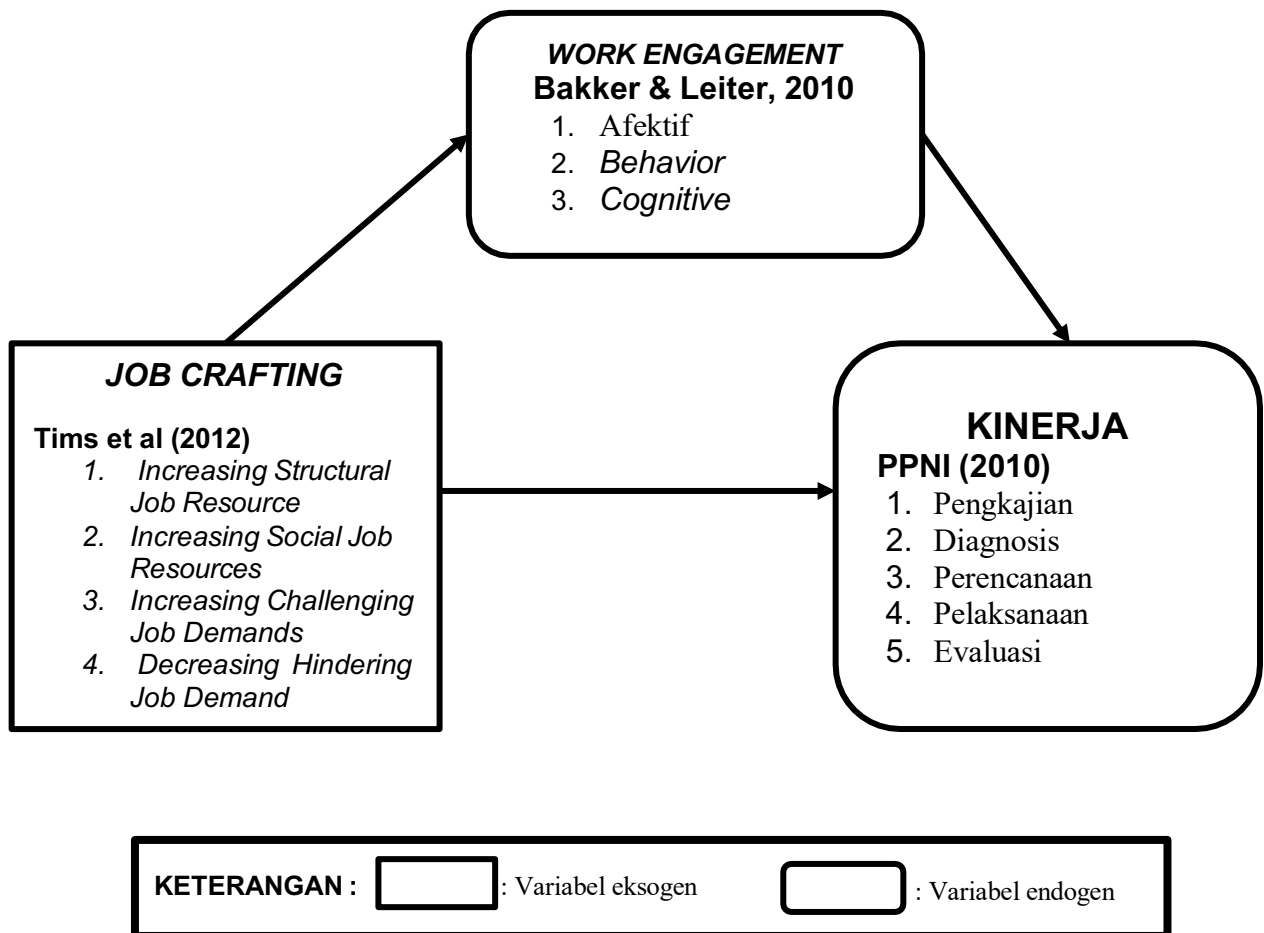


(Times (2012); Bakker &Leitter (2010); Teori Tarwaka (2011); Luthans (2006(; Vroom (2002); Birasnav (2014); Colquit et.al (2011); Mills & Smith (2011); Kibe (2014); Kolade et.al (2014); Raza et.al (2018); Wodchis et.al (2013); Saha (2016); Henry & Evans (2008); Lee et al (2004); Cascio (2003)

Gambar 3. Kerangka Teori

KETERANGAN : —————> : Variabel yang diteliti - - - -> : Variabel yang tidak diteliti

G. Kerangka Konsep



Gambar 4. Kerangka Konsep

H. Definisi Operasional dan Kriteria Objektif

Tabel 4. Definisi Operasional Dan Kriteria Objektif

NO.	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	KRITERIA OBJEKTIF
1	Job crafting menjelaskan tentang karyawan yang mendesain ulang pekerjaan secara spesifik dalam batas tugas-tugas tertentu berdasarkan inisiatif dirinya sendiri (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008). Indikator: <i>Increasing Structural Job Resource</i> yaitu Meningkatkan sumber daya struktural merupakan perilaku karyawan yang berkaitan dengan peluang karyawan untuk mengembangkan dan melakukan otonomi terhadap kemampuan dalam lingkungan kerja. Pada dimensi ini, karyawan akan mengembangkan diri dalam lingkungan pekerjaan seperti mempelajari kemampuan baru, memegang lebih banyak tanggung jawab, dan menggunakan otonomi dalam pekerjaan. <i>Increasing Social Job Resources</i> yaitu Meningkatkan sumber daya sosial merupakan perilaku karyawan yang memiliki hubungan dengan dukungan sosial, pembinaan dari <i>supervisor</i> dan umpan balik dari rekan kerja atau <i>supervisor</i>. Peningkatan sumber daya sosial dalam bentuk dukungan sosial dapat berupa informasi baru dan interaksi yang harmonis dengan karyawan lain di lingkungan kerja. Umpan balik dari rekan atau <i>supervisor</i> dapat berupa masukan dan evaluasi tentang pencapaian personal.	Persepsi perawat tentang perilaku yang dilakukan perawat untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan dengan keahlian dan kebutuhannya dengan indikator : <i>increasing structural job resources</i> yaitu Pada dimensi ini, perawat akan mengembangkan diri dalam lingkungan pekerjaan seperti mempelajari kemampuan baru, memegang lebih banyak tanggung jawab, <i>increasing social job resource</i> yaitu perilaku perawat untuk mendapat dukungan sosial dapat berupa informasi baru dan interaksi yang harmonis dengan karyawan lain di lingkungan kerja. Umpan balik dari rekan atau <i>supervisor</i> dapat berupa masukan dan evaluasi tentang pencapaian individu perawat. <i>increasing challenging job resource</i> yaitu perilaku perawat untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan baru yang lebih sulit. <i>decreasing hindering job demand</i> yaitu perilaku perawat untuk berusaha mengurangi tuntutan pekerjaan yang dirasa sudah sangat berat.	Kuesioner sebanyak 15 pertanyaan dengan pilihan jawaban : 5 = Sangat Setuju 4 = Setuju 3 = Kurang Setuju 2 = Tidak Setuju 1 = Sangat Tidak Setuju Menggunakan Skala Likert : a. Skor tertinggi (15x5) = 75 b. Skor terendah (15x1) = 15 c. Skor standar 75-15 = 60 d. Interval skor = 60/2 = 30 Skor = 75 – 30 = 45	Tinggi : Jika skor total jawaban dari responden ≥ 45 Rendah : Jika skor total jawaban dari responden < 45

NO.	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	KRITERIA OBJEKTIF
	c. <i>Increasing Challenging Job Demands</i> yaitu Meningkatkan tantangan pekerjaan adalah perilaku karyawan untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan baru yang lebih sulit. Kass, Vodavonis dan Callender dalam (Kusuma Ningrum, 2019) mengungkapkan bahwa pekerjaan yang kurang menantang dapat menyebabkan kebosanan dan berujung pada absensi dan ketidakpuasan kerja. Selain itu, Berg, et al dalam (Kusuma Ningrum, 2019) berpendapat bahwa menghasilkan lebih banyak tantangan di tempat kerja dapat meningkatkan pertumbuhan pribadi dan kepuasan kerja karyawan d. <i>Decreasing Hindering Job Demand</i> yaitu Menurunkan tantangan pekerjaan yang menghambat adalah perilaku karyawan untuk berusaha mengurangi tuntutan pekerjaan yang dirasa sudah sangat berat. Tuntutan yang dirasa sudah sangat tinggi dan karyawan merasa memiliki sumber daya yang kurang dapat mengakibatkan turunnya kesehatan. Selain itu, meta-analisis yang dilakukan oleh (Crawford et al., 2010) menunjukkan adanya hubungan negatif antara tuntutan yang menghambat dan keterlibatan kerja. Menurunkan tuntutan pekerjaan mengacu pada proses menghindari kontak dengan individu yang bermasalah dan mengurangi beban kerja yang berlebih			
2	Work engagement yaitu Keterikatan dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaannya	Persepsi perawat tentang Keadaan positif yang berhubungan dengan kesejahteraan	Kuesioner sebanyak 15	Tinggi : Jika skor total jawaban dari

NO.	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	KRITERIA OBJEKTIF
	(Bakker & Leiter 2010) Indikator: <i>Vigor</i> (kekuatan) mengacu pada level energi yang tinggi dan resiliensi, kemauan untuk berusaha, tidak mudah lelah dan gigih dalam menghadapi kesulitan. Biasanya orang-orang yang memiliki skor <i>vigor</i> yang tinggi memiliki energi, gelora semangat, dan stamina yang tinggi ketika bekerja, sementara yang memiliki skor yang rendah pada <i>vigor</i> memiliki energi, semangat dan stamina yang rendah selama bekerja. <i>Dedication</i> (dedikasi) mengacu pada perasaan penuh makna, antusias dan bangga dalam pekerjaan, dan merasa terinspirasi dan tertantang olehnya. Orang-orang yang memiliki skor <i>dedication</i> yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan skor rendah pada <i>dedication</i> berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. <i>Absorption</i> (absorpsi mengacu pada	dalam bekerja, penuh semangat dan keterikatan yang kuat dengan pekerjaan dalam memberikan pelayanan terhadap pasien dengan indikator : - Afektif yaitu keadaan lingkungan pekerjaan dalam memberikan stimulus yang bersifat menuntut dan memerintah sehingga perlu diberikan respon. - Behavior yaitu sebagai aspek fisik, psikologis, sosial, dan organisasi pada pekerjaan - Cognitive yaitu aspek kognitif dan afektif dari kepribadian, yang merupakan kepercayaan terhadap diri sendiri dan lingkungan serta bersifat dapat dikembangkan	pertanyaan dengan pilihan jawaban : 5 = Sangat Setuju 4 = Setuju 3 = Kurang Setuju 2 = Tidak Setuju 1 = Sangat Tidak Setuju Menggunakan Skala Likert : - Skor tertinggi (15x4) = 60 - Skor terendah (15x1) = 15 - Skor standar (60-15)=45 - Interval skor $45/2 = 22,5$ Skor = 60 - 22,5 = 37,5	responden $\geq 37,5$ Rendah : Jika skor total jawaban dari responden $< 37,5$

NO.	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	KRITERIA OBJEKTIF
	berkonsentrasi secara penuh dan mendalam, tenggelam dalam pekerjaan dimana waktu berlalu terasa cepat dan kesulitan memisahkan diri dari pekerjaan, sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya.			
3	Kinerja adalah proses yang dilakukan dan hasil yang dicapai oleh suatu organisasi dalam menyediakan produk dalam bentuk jasa pelayanan atau barang kepada pelanggan (KMK No.129, 2008) Indikator: Pengkajian keperawatan adalah tahap awal dalam proses keperawatan yang melibatkan pengumpulan data sistematis untuk mengidentifikasi kebutuhan, masalah, atau respons pasien terhadap kondisi kesehatan. Diagnosa keperawatan adalah keputusan klinis yang dibuat oleh perawat berdasarkan analisis data yang diperoleh dari pengkajian keperawatan. Diagnosa ini menggambarkan masalah kesehatan atau respons pasien terhadap kondisi atau situasi yang memengaruhi kesehatan, yang dapat diatasi dengan intervensi keperawatan. Perencanaan keperawatan adalah tahap dalam proses keperawatan di mana perawat merancang strategi atau tindakan untuk mengatasi masalah yang diidentifikasi dalam diagnosa keperawatan. Pelaksanaan keperawatan adalah tahap	Produktivitas dan hasil kerja yang dicapai oleh perawat dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Indicator : - Pengkajian keperawatan adalah proses pengumpulan status kesehatan pasien yang dilakukan oleh perawat secara sistematis, menyeluruh, akurat, singkat dan berkesinambungan - Diagnosa keperawatan adalah hasil analisa data pengkajian keperawatan untuk merumuskan diagnosa keperawatan - Perencanaan keperawatan adalah pembuatan rencana tindakan keperawatan untuk mengatasi masalah dan meningkatkan kesehatan pasien - Pelaksanaan keperawatan adalah tindakan yang dilakukan oleh perawat yang telah diidentifikasi dalam rencana asuhan keperawatan - Evaluasi keperawatan adalah penilaian hasil dari tindakan keperawatan dalam pencapaian tujuan dan merivisi data dasar dan perencanaan	Kuesioner sebanyak 33 pertanyaan dengan pilihan jawaban : 5 = Sangat Setuju 4 = Setuju 3 = Kurang Setuju 2 = Tidak Setuju 1 = Sangat Tidak Setuju Menggunakan Skala Likert : - Skor tertinggi $(33 \times 5) = 165$ - Skor terendah $(33 \times 1) = 34$ - Skor antara = skor tertinggi - skor terendah = $165 - 33 = 132$ - Interval = skor antara / kategori = $132 / 2 = 66$ - Skor standar = $165 - 66 = 99$	- Tinggi : Jika skor total jawaban dari responden ≥ 99 - Rendah : Jika skor total jawaban dari responden < 99

NO.	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	KRITERIA OBJEKTIF
	dalam proses keperawatan di mana rencana asuhan keperawatan yang telah dibuat diterapkan untuk memenuhi kebutuhan pasien. Tahap ini melibatkan tindakan nyata, baik secara langsung maupun tidak langsung, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan keperawatan. e. Evaluasi keperawatan adalah tahap akhir dalam proses keperawatan yang bertujuan untuk menilai sejauh mana tujuan asuhan keperawatan telah tercapai. Tahap ini melibatkan analisis hasil dari tindakan keperawatan yang telah dilakukan untuk menentukan apakah intervensi yang diberikan efektif atau perlu disesuaikan.			
4	Penilaian Atasan terhadap Bawahannya tentang Kinerja hasil yang dicapai oleh perawat. Indikator: a. Pengkajian keperawatan adalah tahap awal dalam proses keperawatan yang melibatkan pengumpulan data sistematis untuk mengidentifikasi kebutuhan, masalah, atau respons pasien terhadap kondisi kesehatan. b. Diagnosa keperawatan adalah keputusan klinis yang dibuat oleh perawat berdasarkan analisis data yang diperoleh dari pengkajian keperawatan. Diagnosa ini menggambarkan masalah kesehatan atau respons pasien terhadap kondisi atau situasi yang memengaruhi kesehatan, yang dapat diatasi dengan intervensi keperawatan.	Produktivitas dan hasil kerja yang dicapai oleh bawahan yaitu perawat dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Indikator (PPNI, 2010) a. Pengkajian keperawatan adalah proses pengumpulan status kesehatan pasien yang dilakukan oleh perawat secara sistematis, menyeluruh, akurat, singkat dan berkesinambungan b. Diagnosa keperawatan adalah hasil analisa data pengkajian keperawatan untuk merumuskan diagnosa keperawatan c. Perencanaan keperawatan adalah pembuatan rencana tindakan	Kuesioner Kinerja perawat sebanyak 33 pertanyaan dengan pilihan jawaban : 5 = Sangat Setuju 4 = Setuju 3 = Kurang Setuju 2 = Tidak Setuju 1 = Sangat Tidak Setuju Menggunakan skala likert: a. Skor tertinggi	Berdasarkan perhitungan di atas maka kriteria objektif tentang Kinerja Perawat a. Tinggi : Jika skor total jawaban dari responden =99 b. Rendah : Jika skor total jawaban dari responden =99

NO.	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	KRITERIA OBJEKTIF
	c. Perencanaan keperawatan adalah tahap dalam proses keperawatan di mana perawat merancang strategi atau tindakan untuk mengatasi masalah yang diidentifikasi dalam diagnosa keperawatan. d. Pelaksanaan keperawatan adalah tahap dalam proses keperawatan di mana rencana asuhan keperawatan yang telah dibuat diterapkan untuk memenuhi kebutuhan pasien. Tahap ini melibatkan tindakan nyata, baik secara langsung maupun tidak langsung, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan keperawatan. e. Evaluasi keperawatan adalah tahap akhir dalam proses keperawatan yang bertujuan untuk menilai sejauh mana tujuan asuhan keperawatan telah tercapai. Tahap ini melibatkan analisis hasil dari tindakan keperawatan yang telah dilakukan untuk menentukan apakah intervensi yang diberikan efektif atau perlu disesuaikan.	keperawatan untuk mengatasi masalah dan meningkatkan kesehatan pasien d. Pelaksanaan keperawatan adalah tindakan yang dilakukan oleh perawat yang telah diidentifikasi dalam rencana asuhan keperawatan e. Evaluasi keperawatan adalah penilaian hasil dari tindakan keperawatan dalam pencapaian tujuan dan merivisi data dasar dan perencanaan	$(33 \times 5) = 165$ b. Skor terendah $(33 \times 1) = 34$ c. Skor antara = skor tertinggi - skor terendah = $165 - 33 = 132$ d. Interval = skor antara / kategori = $132 / 2 = 66$ e. Skor standar = $165 - 66 = 99$	

I. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang masih perlu dibuktikan kebenarannya melalui suatu penelitian. Hipotesis terbentuk sebagai hubungan antara dua variabel atau lebih. Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah dan kerangka konseptual yang telah diuraikan maka hipotesis yang diajukan pada penelitian adalah sebagai berikut:

1) Hipotesis Null

1. Tidak ada pengaruh langsung *Job crafting* terhadap kinerja Perawat di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan
2. Tidak ada pengaruh langsung *Job crafting* terhadap *Work engagement* di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan
3. Tidak ada pengaruh langsung *Work engagement* terhadap kinerja Perawat di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan
4. Tidak ada pengaruh langsung dan tidak langsung *Job crafting* terhadap kinerja Perawat melalui *Work engagement* di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan

2) Hipotesis Alternatif

1. Ada pengaruh langsung *Job crafting* terhadap kinerja Perawat di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan
2. Ada pengaruh langsung *Job crafting* terhadap *Work engagement* di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan
3. Ada pengaruh langsung *Work engagement* terhadap kinerja Perawat di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan
4. Ada pengaruh langsung dan tidak langsung *Job crafting* terhadap kinerja Perawat melalui *Work engagement* di RSUD Haji Provinsi Sulawesi