

**TESIS**

***JOB CRAFTING* SEBAGAI FAKTOR MEDIASI PADA MOTIVASI PROAKTIF, *JOB RESOURCES* DAN IKLIM ETIKA TERHADAP KEPUASAN KERJA PETUGAS RUMAH SAKIT DI KABUPATEN MAMUJU**

JOB CRAFTING AS A MEDIATING FACTOR IN PROACTIVE MOTIVATION, JOB RESOURCES AND ETHICAL CLIMATE ON JOB SATISFACTION OF HOSPITAL STAFF IN KAB. MAMUJU

**EKA FATMAWATI**



**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**MAKASSAR**

**2020**



***JOB CRAFTING* SEBAGAI FAKTOR MEDIASI PADA MOTIVASI  
PROAKTIF, *JOB RESOURCES* DAN IKLIM ETIKA TERHADAP  
KEPUASAN KERJA PETUGAS RUMAH SAKIT  
DI KABUPATEN MAMUJU**

**Tesis**

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

**Program Studi**

Kesehatan Masyarakat

Disusun dan diajukan oleh

**EKA FATMAWATI**

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**MAKASSAR**

**2020**



**TESIS**

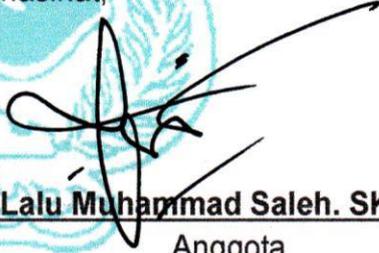
**JOB CRAFTING SEBAGAI FAKTOR MEDIASI PADA MOTIVASI PROAKTIF,  
JOB RESOURCES DAN IKLIM ETIKA TERHADAP KEPUASAN KERJA  
PETUGAS RS DI KAB. MAMUJU**

Disusun dan diajukan oleh:

**EKA FATMAWATI**  
Nomor Pokok : K012171150

telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis  
pada tanggal 25 Agustus 2020  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui  
Komisi Penasihat,

 Dr. dr. A. Indahwati Sidin, MHSM.  Dr. Lalu Muhammad Saleh. SKM., M.Kes.

Ketua

Anggota

Ketua Program Studi  
Kesehatan Masyarakat

  
Dr. Masni, Apt., MSPH



## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Eka Fatmawati

NIM : K012171150

Program Studi : Kesehatan Masyarakat

Jurusan : Manajemen Administrasi Rumah Sakit

Judul Tesis : *Job Crafting* sebagai faktor mediasi pada Motivasi Proaktif, *Job Resources* dan Iklim Etika Terhadap Kepuasan Kerja pada Petugas RS di Kab. Mamuju

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri dengan bimbingan para pembimbing dan juga penguji. Tesis ini bukan merupakan pengambilan tulisan atau pemikiran orang lain kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya, agar dimanfaatkan sebagaimana mestinya.

Makassar, Agustus 2020

METERAI TEMPEL  
TGL 20  
67C83AHF617253400  
6000  
ENAM RIBURUPIAH

Yang Menyatakan  
  
Eka Fatmawati



## PRAKATA

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah menganugerahkan rahmat, hidayah, rezeki, kesehatan serta ilmunya sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini yang berjudul “Job Crafting Sebagai faktor mediasi Pada Motivasi Proaktif, Job Resources dan Iklim Etika Terhadap Kepuas Kerja Petugas RS Di Kab. Mamuju”. Penulisan tesis ini disusun dalam rangka memenuhi syarat untuk mencapai gelar Magister Kesehatan Masyarakat di Fakultas Kesehatan Masyarakat.

Penulis menyadari penelitian ini dapat terselesaikan berkat bantuan dari berbagai pihak. Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Dr. dr. Hj. Andi Indahwaty Sidin, MHSM selaku pembimbing utama dan Dr. Lalu Saleh Muhammad, SKM, M.Kes selaku pembimbing, telah memberikan arahan, masukan dan saran dalam setiap tahap penyusunan tesis ini. Terima kasih pula penulis sampaikan kepada Dr. dr. H. Noer Bahry Noor, M.Sc, Prof. Dr. dr. Alimin Maidin, MPH dan Prof Ridwan Amiruddin, SKM, M.Kes selaku penguji yang telah memberikan saran dan masukan pada tesis ini. Dalam kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati penulis juga ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada :



Dr. Masni, Apt., MSPH, selaku Ketua Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin;

2. Dr. Aminuddin Syam, SKM., M.Kes., M.Med.Ed, selaku Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin beserta Bapak/ Ibu dosen dan staff;
3. Kepala RSUD Kab. Mamuju, Direktur RS Mitra Manakarra, Direktur RS Bhayangkara, Petugas RS Kab. Mamuju yang telah memberikan bantuan berupa data dan izin untuk melakukan penelitian;
4. Ibu dan Almarhum Bapak yang selalu setia memberikan dukungan dan motivasi untuk segera menyelesaikan penyusunan tesis ini;
5. Teman-teman penulis yang telah memberikan bantuan dan dukungan kepada penulis hingga akhirnya dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini;
6. Semua pihak yang telah membantu penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih sangat jauh dari kesempurnaan sehingga saran dan kritik untuk penulis sangat diharapkan demi penyempurnaan hasil penelitian ini.

**Makassar, Agustus 2020**

**Penulis**



## DAFTAR ISI

TESIS .....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
PRAKATA.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
DAFTAR ISTILAH.....	xv
ABSTRAK.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Kajian Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	17
D. Manfaat Penelitian.....	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	19
A. <i>Job crafting</i> .....	19
B. <i>Job Demand-Resouces</i> .....	29
C. Iklim etika .....	36
D. Motivasi Proaktif .....	43
E. Kepuasan Kerja.....	48
F. <i>Heartur review</i> .....	52
G. Mapping teori .....	57



H. Kerangka Teori Penelitian .....	59
I. Kerangka Konseptual .....	59
J. Hipotesis .....	60
K. Definisi Operasional .....	61
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>65</b>
A. Rancangan Penelitian .....	65
B. Lokasi dan Waktu.....	65
C. Populasi dan Sampel.....	65
D. Jenis dan Sumber data.....	68
E. Metode Pengumpulan Data .....	69
F. Analisis Data .....	70
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>74</b>
A. Hasil Penelitian.....	74
1. Analisis Univariat .....	74
2. Analisis Bivariat .....	89
3. Analisis Multivariat .....	99
B. Pembahasan .....	104
1. Pengaruh motivasi proaktif terhadap <i>Job crafting</i> pegawai RS	104
2. Pengaruh <i>job resources</i> terhadap <i>Job crafting</i> pegawai RS.....	107
3. Pengaruh Iklim etika terhadap <i>Job crafting</i> pegawai RS .....	109
4. <i>Pengaruh job crafting</i> terhadap kepuasan kerja.....	111
5. Pengaruh motivasi proaktif terhadap kepuasan kerja melalui <i>Job crafting</i> .....	113
6. Pengaruh <i>job resources</i> terhadap kepuasan kerja melalui <i>Job crafting</i> .....	114



7. Pengaruh iklim etika terhadap kepuasan kerja melalui <i>Job crafting</i> .....	116
C. Implikasi Manajerial .....	117
D. Keterbatasan Penelitian .....	118
BAB V PENUTUP .....	119
A. Kesimpulan .....	119
B. Saran .....	120
DAFTAR PUSTAKA.....	122



## DAFTAR TABEL

Tabel 1 <i>literatur review</i> .....	52
Tabel 2 Mapping Teori.....	57
Tabel 3 Definisi Operasional.....	61
Tabel 4 Distribusi Responden berdasarkan karakteristik umum Penelitian Tahun 2020 .....	74
Tabel 5 Gambaran persepsi <i>Job crafting</i> pada pegawai RS di Kab. Mamuju tahun 2020 .....	78
Tabel 6 Distribusi Jawaban responden berdasarkan indicator variable Job Crafting pada pegawai RS di Kab. Mamuju tahun 2020 .....	80
Tabel 7 Gambaran persepsi motivasi proaktif pada pegawai RS di Kab. Mamuju tahun 2020 .....	81
Tabel 8 Distribusi Jawaban responden berdasarkan indicator variable motivasi proaktif pada pegawai RS di Kab. Mamuju tahun 2020 .....	82
Tabel 9 Gambaran persepsi <i>job resources</i> pada pegawai RS di Kab. Mamuju Tahun 2020 .....	83
Tabel 10 Distribusi Jawaban responden berdasarkan indicator variable Job Resources pada pegawai RS di Kab. Mamuju tahun 2020.....	84
1 Gambaran persepsi iklim etika pada pegawai RS di Kab. Mamuju Tahun 2020 .....	85



Tabel 12 Distribusi Jawaban responden berdasarkan indicator variable iklim etika pada pegawai RS di Kab. Mamuju Tahun 2020 .....	86
Tabel 13 Gambaran persepsi kepuasan kerja pada pegawai RS di Kab. Mamuju Tahun 2020.....	87
Tabel 14 Distribusi Jawaban responden berdasarkan indicator variable kepuasan kerja pada pegawai RS di Kab. Mamuju Tahun 2020 .....	88
Tabel 15 Distribusi proporsi <i>job crafting</i> berdasarkan karakteristik responden pegawai rs di Kab. Mamuju Tahun 2020 .....	89
Tabel 16 Distribusi proporsi motivasi proaktif berdasarkan karakteristik responden pegawai rs di Kab. Mamuju Tahun 2020 .....	90
Tabel 17 Distribusi proporsi <i>job resources</i> berdasarkan karakteristik responden pegawai rs di Kab. Mamuju Tahun 2020 .....	92
Tabel 18 Distribusi proporsi iklim etika berdasarkan karakteristik responden pegawai rs di Kab. Mamuju Tahun 2020 .....	93
Tabel 19 Distribusi proporsi kepuasan berdasarkan karakteristik responden pegawai rs di Kab. Mamuju Tahun 2020 .....	95
Tabel 20 Distribusi proporsi <i>job crafting</i> berdasarkan motivasi proaktif pegawai rs di Kab. Mamuju Tahun 2020 .....	96
Distribusi proporsi <i>job crafting</i> berdaasarkan <i>job resources</i> pegawai rs di Kab. Mamuju Tahun 2020 .....	97



Tabel 22 Distribusi proporsi <i>job crafting</i> berdasarkan iklim etika pegawai rs di Kab. Mamuju Tahun 2020 .....	98
Tabel 23 Distribusi proporsi kepuasan kerja berdasarkan <i>job crafting</i> pegawai rs di Kab. Mamuju tahun 2020 .....	99
Tabel 24 Hasil analisi jalur langsung antara motivasi proaktif, <i>job resources</i> , iklim etika, <i>job crafting</i> dan kepuasan kerja pada pegawai RS di Kab. Mamuju Tahun 2020 .....	101
Tabel 25 Hasil analisis jalur tidak langsung antara motivasi proaktif, <i>job resources</i> , iklim etika, <i>job crafting</i> dan kepuasan kerja pada pegawai RS di Kab. Mamuju Tahun 2020 .....	103



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kajian masalah .....	9
Gambar 2 Hasil penelitian <i>Job crafting</i> (Wang, Bakker, Demeorouty, 2016) .....	28
Gambar 3 Teori Iklim organisasi Victor dan Cullen (1997, 1998) .....	39
Gambar 4 Lima turunan empiris umum dari iklim etika (Victor dan Cullen, 1987, 1988; Neubaum et al., 2004). .....	40
Gambar 5 Kerangka Teori (Niessen, 2016; Parker, 2010; Wang, Bakker & Demerouty, 2018; Bakker Demeroti 2018) .....	59
Gambar 6 Kerangka Konseptual (Niessen, 2016; Lequerre, 2018; Parker, 2010; Bakker & Demerouty, 2016; Cullen, 2006) ..	59
Gambar 7 Analisis jalur antara motivasi proaktif, <i>job resources</i> , iklim etika, <i>job crafting</i> dan kepuasan kerja pada pegawai RS di Kab. Mamuju Tahun 2020. ....	100



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner.....	132
2. Distribusi jawaban responden .....	141
3. Hasil Analisis Multivariate.....	154
4. Biodata Peneliti .....	162



## DAFTAR ISTILAH

**Job Crafting** :Tindakan yang dilakukan untuk merubah batas batas pekerjaannya dan mendisain pekerjaannya sesuai dengan keterampilan dan kemampuan mereka yang bertujuan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan dengan lebih efektif.

**Job Resources**: Berbagai hal dari pekerjaan yang dapat memacu seseorang untuk meningkatkan pekerjaannya

**Job Demand** : Aspek pekerjaan yang membutuhkan upaya fisik atau mental yang berkelanjutan dan berhubungan dengan biaya fisiologis dan psikologis tertentu

**Path analysis** : Suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung

**Sobel test** : Uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut.



## ABSTRAK

**EKA FATMAWATI.** *Job Crafting* Sebagai Faktor Mediasi Pada Motivasi Proaktif, *Job Resources* Dan Iklim Etika Terhadap Kepuasan Kerja Petugas Rumah Sakit. (Dibimbing oleh **Andi Indahwaty Sidin** dan **Lalu Muhammad Saleh**).

*Job Crafting* merupakan salah satu perilaku yang mendukung keunggulan kompetitif di era revolusi 4.0 termasuk dalam industri perumaha-sakit. *Job crafting* adalah tindakan yang dilakukan untuk merubah batas-batas pekerjaannya dan mendisain pekerjaannya sesuai dengan keterampilan dan kemampuan mereka yang bertujuan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan dengan lebih efektif. Penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah *job crafting* merupakan faktor mediasi pada motivasi proaktif, *job resources* dan iklim etika terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional. Populasi penelitian adalah 614 petugas RS di Kab. Mamuju yaitu RSUD Kab. Mamuju, RS Bhayangkara Polda Sulbar dan RS Mitra Manakarra dengan jumlah sampel sebanyak 155 orang. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Path analysis* dengan bantuan program AMOS 22. Adapun pengujian peran mediasi dalam penelitian ini menggunakan penghitungan *Sobel Test*.

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh motivasi proaktif terhadap *job crafting* adalah 37,5% (nilai  $p < 0,05$ ), pengaruh *job resources* terhadap *job crafting* adalah 11,5% (nilai  $p > 0,05$ ), pengaruh iklim etika terhadap *job crafting* adalah 9,3% (nilai  $p > 0,05$ ) dan pengaruh *job crafting* terhadap kepuasan kerja adalah 18,6% (nilai  $p < 0,05$ ). Hasil pengujian *sobel test* menunjukkan *job crafting* hanya memediasi motivasi proaktif terhadap kepuasan kerja sebesar 13,2% (nilai  $z > 1,96$ ). Sedangkan pada *job resources* dan iklim etika terhadap kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan (nilai  $z < 1,96$ ). Hal ini berarti *Job crafting* merupakan faktor mediasi pada motivasi proaktif terhadap kepuasan kerja. Manajemen rumah sakit perlu mulai mengkaji terkait *job crafting* pada petugas.

**Kata Kunci :** *Job Crafting*, Motivasi Proaktif, *Job Resources*, Iklim Etika, Kepuasan Kerja



## ABSTRACT

**EKA FATMAWATI.** *Job Crafting as a Mediating Factor in Proactive Motivation, Job Resources and Ethical Climate on Job Satisfaction Of Hospital Staff.* (Supervised by **Andi Indahwaty Sidin** and **Lalu Muhammad Saleh**).

Job Crafting is one of the behaviors that support competitive advantage in the 4.0 era, including in the hospital industry. Job crafting is an action taken to change the boundaries of their work and design their work according to their skills and abilities which aim to complete a job more effectively. This study aims to see whether job crafting is a mediating factor in proactive motivation, job resources and ethical climate on job satisfaction.

This study uses a cross-sectional approach. Population was 614 hospital staff in Mamuju district, namely Mamuju Hospital, Bhayangkara Hospital and Mitra Manakarra Hospital with 155 sample. Hypothesis in this study was testing with path analysis using AMOS 22 program. Role of mediation in this study was tested by Sobel Test.

The results showed the effect of proactive motivation on job crafting was 37.5% (p value <0.05), the effect of job resources on job crafting was 11.5% (p value >0.05), the effect of ethical climate on job crafting was 9, 3% (p value >0.05) and the effect of job crafting on job satisfaction is 18.6% (p value <0.05). The result of the sobel test shows that job crafting only mediates proactive motivation towards job satisfaction of 13.2% (z value >1.96). Meanwhile, job resources and ethical climate on job satisfaction have no significant effect (z value <1,96). This means that Job crafting is a mediating factor in proactive motivation towards job satisfaction. Hospital management needs to start reviewing the job crafting of staffs.

**Keywords:** Job Crafting, Proactive Motivation, Job Resources, Ethical Climate, Job Satisfaction



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Era revolusi industri 4.0 mengakibatkan perubahan atau distrupsi di banyak lini, salah satunya perkembangan digitalisasi dan informasi yang semakin pesat. Hal ini memberi tantangan bagi industri, tidak terkecuali manajemen rumah sakit. Manajemen Rumah sakit dihadapkan pada pelbagai tantangan terutama terkait dengan kinerja karyawan. Kompleksnya tantangan yang harus dihadapi menjadikan kinerja karyawan adalah salah satu tantangan paling mendasar. Kinerja karyawan merupakan fenomena yang berkaitan dengan aspek efektivitas, manajemen pengetahuan, kualitas, manajemen, pembiayaan, dan pengembangan organisasi. Terutama untuk masalah kinerja dokter dan perawat terkait erat dengan keselamatan pasien (Platis, Reklitis, & Zimeras, 2015).

Kualitas kinerja di sektor kesehatan sebagian besar tergantung pada apakah penyedia layanan kesehatan puas atau tidak (Martins, Tukur, Danburam, & Salawu, 2016). Kepuasan kerja adalah salah satu variabel penting dalam pekerjaan dan psikologi organisasi. Variabel ini dianggap



indikator kualitas kehidupan kerja dan merupakan variabel penting digunakan untuk menentukan kualitas sistem pelayanan kesehatan (b et al., 2013). Seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi

memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya sedangkan seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah memiliki perasaan negatif (Y. Liu, Aunguroch, & Yunibhand, 2016; Robbins & Judge, 2015).

Kepuasan kerja dan motivasi terkait melalui konsep kebutuhan. Upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan merupakan bagian dari motivasi dan keberhasilan penyelesaian dari upaya ini memberikan perasaan kepuasan. Dalam pengertian ini, motivasi adalah proses sementara kepuasan adalah hasilnya. Jika proses ini berkaitan dengan pekerjaan, itu disebut kepuasan kerja. Kebutuhan manusia beragam dan karakteristik pekerjaan di rumah sakit juga sangat banyak sehingga apa yang memberi kepuasan kepada karyawan sangat bervariasi.

Hasil Riset ketenagaan kesehatan 2017 di RS menunjukkan bahwa masih ada 23,9% yang masuk kedalam kategori kepuasan kerja rendah. Adapun daerah dengan angka kepuasan kerja kategori rendahnya paling tinggi se Indonesia adalah Sulawesi barat yaitu 34,8 % (Kesehatan, 2018). Rendahnya kepuasan kerja dapat berdampak pada kinerja dan *turnover* karyawan (Sinha, 2009). Pentingnya kepuasan karyawan ini membuat banyak manager atau organisasi rumah sakit melakukan berbagai cara untuk



atkan kepuasan karyawan. Ada banyak faktor yang dapat diksi kepuasan kerja diantaranya praktik lingkungan, staf dan sumber

daya, manajemen, hubungan rekan kerja, dan profesionalisme (H. Lu, Zhao, & While, 2019).

Saat ini organisasi RS juga menganggap bahwa kepuasan karyawan sama pentingnya untuk kelangsungan hidup jangka panjang dan profitabilitas organisasi. Organisasi memberikan kualitas dan efektivitas biaya kepada pelanggan eksternal mereka yang tingkat kepuasannya mencerminkan hasil penting bagi organisasi. Kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja dulu menjadi *outcome* bagi karyawan. Sekarang, ada penekanan yang lebih besar pada penciptaan modal manusia dan modal sosial dalam organisasi yang dapat membantu mewujudkan pertumbuhan pribadi karyawan serta mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi termasuk rs (Sinha, 2009).

Salah satu perilaku untuk mendukung untuk meningkatkan keunggulan kompetitif adalah kerajinan kerja atau *job crafting*. *Job crafting* adalah suatu bentuk perilaku kerja proaktif yang melibatkan karyawan yang secara aktif mengubah karakteristik (persepsi) pekerjaan mereka (Tims & Bakker, 2010). *Job crafting* merupakan perubahan yang dibuat untuk menjaga keseimbangan antara harapan dan keinginan karyawan terlepas dari lingkungan kerja dan sumber daya yang ada. Selain itu, *job crafting*



proses yang sangat penting untuk menumbuhkan keterlibatan dan kinerja kerja dalam angkatan kerja yang mengalami peningkatan kepuasan terhadap pekerjaan dan kelelahan di kemudian hari (Berg,

Dutton, & Wrzesniewski, 2013). Oleh karena itu, Rosso et al., menekankan bahwa manajer harus fokus pada penciptaan sumber daya dan lingkungan yang nyaman untuk mempromosikan *job crafting* (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010). Saat ini juga telah ada kesadaran yang berkembang yang mengakui perlunya para profesional perawatan kesehatan untuk mengambil peran proaktif dalam membentuk pekerjaan masa depan mereka untuk meningkatkan sistem perawatan kesehatan (Gordon, Demerouti, Le Blanc, & Bipp, 2015)

Organisasi dapat mengambil manfaat dari *job crafting* sebagai cara untuk memperkuat keberlanjutan organisasi (Demerouti, 2014). *Job crafting* dapat berkontribusi pada keberlanjutan organisasi dan karyawan dalam tiga cara yang berbeda. Pertama, *job crafting* dapat digunakan sebagai suplemen untuk pendekatan desain pekerjaan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pekerja. Kedua, *job crafting* merupakan sarana yang dapat didorong oleh organisasi untuk membuat karyawan mereka antusias dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Ketiga, *job crafting* dapat menjadi sarana berharga untuk menyesuaikan pekerjaan sesuai dengan kebutuhan kelompok karyawan tertentu, misalnya., Karyawan yang lebih tua, karyawan penyandang cacat atau masalah kesehatan, atau orang tua dengan anak kecil (Le Blanc, Jti, & Bakker, 2017).

Pada dasarnya fokus dari *job crafting* adalah bahwa karyawan dan melakukan perubahan dalam pekerjaan mereka. Hal ini



memungkinkan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan unik yang mereka miliki tentang pekerjaan mereka dan diri mereka sendiri untuk merancang pekerjaan mereka dengan cara yang menciptakan lebih banyak makna (Berg et al., 2013).

Selain *job crafting* iklim organisasi juga mempengaruhi kepuasan kerja, salah satunya terkait iklim etika. Sebagaimana kita ketahui bahwa bekerja dilayanan kesehatan akan membuat karyawan dihadapkan pada masalah etika dan berkaitan dengan tekanan moral (Numminen, Leino-Kilpi, Isoaho, & Meretoja, 2015). Kepuasan karyawan dengan pekerjaan, potensi promosi, rekan kerja, dan supervisor berkorelasi dengan iklim etika. Konstruk ini dipelajari dalam berbagai konteks, dengan karyawan di berbagai industri. Iklim yang peduli tidak hanya diyakini untuk meningkatkan kepuasan kerja berdasarkan pada penalaran teoretis yang serupa dengan komitmen, tetapi juga persepsi iklim berprinsip dianggap mempengaruhi kepuasan secara positif juga (Martin & Cullen, 2006).

Beberapa penelitian sebelumnya di layanan kesehatan, persepsi keseluruhan karyawan tentang iklim etika telah menjadi positif. Namun, karena konteks klinis berperan dalam membentuk praktik dan pengalaman etika, konteks klinis berpotensi menimbulkan persepsi negatif juga. Menurut et al., kekuatan yang bertindak dalam konteks klinis membatasi kemampuan untuk bertindak sebagai agen moral (Varcoe et al., 2004). Hal ini membuat mereka merasa bahwa mereka harus bekerja di antara nilai-nilai mereka



sendiri dan nilai-nilai organisasi, di antara nilai-nilai mereka sendiri dan nilai-nilai orang lain, dan di antara nilai dan kepentingan yang saling bersaing yang bermanifestasi sebagai perjuangan profesional dan pribadi dalam mempertahankan identitas agen moral dalam melakukan apa yang dipandang baik (Numminen et al., 2015).

Iklm etika juga berbeda antara organisasi kesehatan. Iklm tidak statis tetapi berubah dengan perubahan gaya kepemimpinan dan praktik organisasi. Jenis rumah sakit dan unit kerja juga memengaruhi persepsi iklim etika dalam hal perawat di rumah sakit swasta, dan di unit perawatan anak dan perawatan intensif, merasakan iklim etika lebih positif daripada perawat di rumah sakit dan unit lain (Numminen et al., 2015). Maka dari itu iklim etika juga menjadi menarik untuk melihat pengaruhnya terhadap *job crafting*.

## B. Kajian Masalah

Kepuasan kerja dianggap sebagai indikator kualitas kehidupan kerja dan merupakan variabel penting yang digunakan untuk menentukan kualitas sistem pelayanan. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki perasaan positif mengenai pekerjaanya (Robbins & Judge, 2015). Literatur review mengenai kepuasan kerja perawat yang dilakukan Lu (2019)



menunjukkan bahwa sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja ini berpotensi baik untuk meningkatkan persepsi kualitas perawatan dan memastikan tenaga kerja keperawatan yang memadai untuk

memenuhi kebutuhan perawatan kesehatan (H. Lu et al., 2019). Banyak faktor seperti harga diri, emosi positif, pemberdayaan psikologis / struktural, komitmen organisasi / profesional diidentifikasi sebagai mediator kepuasan kerja perawat.

Berdasarkan hubungan langsung kepuasan kerja, beberapa faktor diidentifikasi sebagai prediktor kepuasan kerja dalam banyak penelitian. Hubungan korelasional antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja diidentifikasi dalam studi Choi et al. (2013). Praktik lingkungan, staf dan sumber daya, manajemen, hubungan rekan kerja, dan profesionalisme terbukti menjadi faktor signifikan yang memprediksi kepuasan kerja perawat (Choi, Cheung, & Pang, 2013). Jayasuriya et al. (2012) juga mengemukakan bahwa kepemilikan, iklim kerja, dukungan pengawasan, dan dukungan masyarakat ditemukan sebagai prediktor yang signifikan. Faktor yang berkontribusi paling signifikan adalah iklim kerja, diikuti oleh pengawasan, yang secara empiris menunjukkan pentingnya iklim kerja dan dukungan pengawasan untuk kepuasan kerja perawat (Jayasuriya, Whittaker, Halim, & Matineau, 2012). Selain berkorelasi dengan kepuasan kerja, kemauan retensi juga ditemukan sebagai prediktor signifikan untuk kemauan retensi. Hasil juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran mediasi

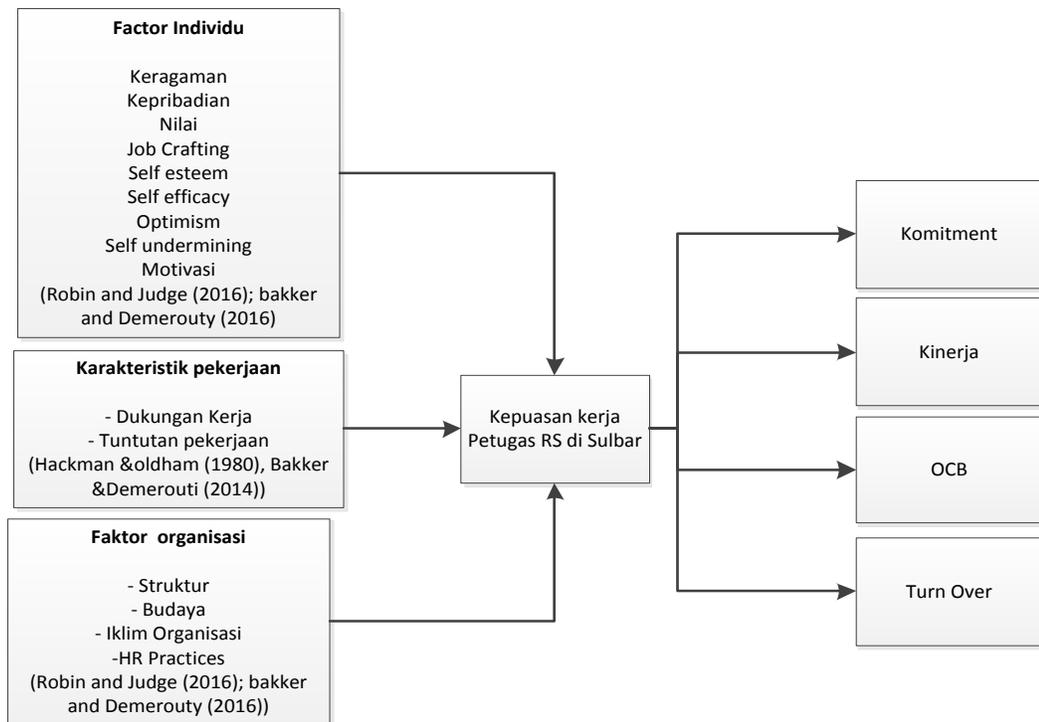


dalam hubungan antara manfaat yang dirasakan profesional dan kemauan retensi. Liu et al. (2017) menemukan hubungan korelasional antara iklim kerja, keterlibatan kerja dan kewarganegaraan organisasi di antara

perawat. Di antara variabel-variabel ini, kepuasan kerja dan keterlibatan kerja memiliki efek prediksi positif pada perilaku kewarganegaraan organisasi dengan keterlibatan kerja memainkan efek mediasi parsial antara kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi (Z. Liu et al., 2017). Selain itu, prediktor lain kepuasan kerja perawat seperti pemberdayaan struktural, perilaku pemberdayaan pemimpin, pemberdayaan psikologis, kontrol pekerjaan, efektivitas negatif, dan keadilan antarpribadi juga diidentifikasi (Dahinten, Lee, & MacPhee, 2016; Rodwell & Munro, 2013).

Berdasarkan apa yang telah dikemukakan, berbagai teori mengenai kepuasan dan karena masih rendahnya kepuasan kerja petugas RS di provinsi Sulawesi barat. Peneliti kemudian mengkaji hal-hal yang dapat menyebabkan rendahnya kepuasan kerja berdasarkan faktor individu, karakteristik pekerjaan dan faktor organisasi.





Gambar 1 Kajian masalah

Ditinjau berdasarkan faktor individu kepuasan kerja kerja dipengaruhi oleh keragaman, kepribadian, nilai, *Job crafting*, *self esteem*, *self efficacy*, *optimism*, *self undermining* dan motivasi (Bakker, Demerouti, & Wang, 2016; Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, & Hulin, 2017; Robbins & Judge, 2015). Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan sebagaimana dijelaskan dalam teori *job demand resources*. Karakterik pekerjaan terbagi dua yaitu *job resources* dan tuntutan kerja (Bakker & Demerouti, 2014; & Hackman, 2010). Selanjutnya berdasarkan faktor organisasi uhi oleh struktur, budaya, iklim organisasi dan Praktik SDM (Bakker



et al., 2016; Robbins & Judge, 2015). Keseluruhan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ini akan berimbas pada kinerja, turn over, komitmen dan juga organizational citizenship behavior.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi positif yang signifikan antara budaya organisasi, kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan secara individual. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara budaya dan perilaku warga Negara, namun mediasinya lemah (El Badawy, Kamel, & Magdy Hussein, 2016). Selain itu, Eksplorasi hubungan antara kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan kewarganegaraan organisasi antara perawat dan menemukan bahwa kepuasan kerja perawat berkorelasi positif dengan keterlibatan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi (Z. Liu et al., 2017).

Pada dasarnya kepuasan kerja tidak hanya mengenai kondisi pekerjaan tetapi juga terkait dengan kepribadian (Robbins & Judge, 2015). Individu dengan tingkat CSE (*Core Self Evaluation*) yang lebih tinggi mendapatkan kepuasan dengan mengejar tujuan yang sesuai dengan nilai disposisi mereka terkait dengan prestasi. Pendekatan ini menjelaskan stabilitas dalam sikap pekerjaan sepanjang waktu, bahkan ketika kondisi pekerjaan berubah (Judge et al., 2017). Pengaturan kerja juga menawarkan



otonomi yang berbeda pada perawat, dan otonomi terkait dengan n, pengaturan kerja secara tidak langsung terkait dengan kepuasan ng pada sebesar apa otonomi yang diberikan (Athey et al., 2016)

Rendahnya kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh perkembangan globalisasi dan semakin meningkatnya tuntutan dalam pekerjaan. Pada akhirnya dapat menciptakan rasa tidak aman, krisis identitas, dan ketidakpastian kronis. Perasaan ini juga dialami di tempat kerja, didorong oleh kata-kata seperti perampingan, optimisasi, tuntutan permintaan yang berfluktuasi, kompetisi dan efisiensi. Dalam iklim ini, kapasitas untuk menjaga diri termotivasi untuk bekerja meskipun dalam kondisi yang buruk, dan untuk mengelola rasa ketidakpastian menjadi persyaratan mendasar untuk bertahan (Fiori, Bollmann, & Rossier, 2015).

Wrzesniewski dan Dutton (2001) memperkenalkan konsep *job crafting* untuk menangkap "tindakan yang diambil karyawan untuk membentuk, membentuk, dan mendefinisikan kembali pekerjaan mereka" (Wrzesniewski & Dutton, 2001) . Ketika mereka merasa kebutuhan psikologis tidak terpenuhi dalam pekerjaan mereka, individu akan termotivasi untuk memulai perubahan dalam tugas dan karakteristik pekerjaan mereka inilah yang disebut sebagai *job crafting* (Bakker et al., 2016). *Job crafting* ini merupakan salah satu faktor individu yang dapat memicu kepuasan kerja. Penelitian Cheng (2016) juga menyebutkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif terhadap *job crafting* (Cheng, Chen, Teng, & Yen, 2016)



Untuk menangkap *job crafting* sebagai perilaku sehari-hari, beberapa penelitian mengkonseptualisasikan *job crafting* sebagai perilaku proaktif yang secara khusus ditargetkan pada karakteristik pekerjaan

dijabarkan dalam teori *Job Demand-Resources* (JD-R) (Bakker et al., 2016). Menurut teori JD - R, karakteristik pekerjaan dapat sangat bervariasi di seluruh pekerjaan tetapi selalu dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori: tuntutan pekerjaan dan *job resources*. *Job crafting* dari perspektif ini, didefinisikan sebagai perilaku yang diprakarsai sendiri oleh karyawan untuk membuat perubahan dalam tingkat tuntutan pekerjaan atau *job resources* mereka. Tuntutan pekerjaan mengacu pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan upaya atau keterampilan fisik dan atau psikologis (kognitif dan emosional) yang berkelanjutan dan dikaitkan dengan aspek fisiologis dan atau psikologis tertentu. Dukungan pekerjaan merujuk pada aspek fisik, psikologis, sosial atau organisasi dari pekerjaan yang dapat berpengaruh pada pencapaian tujuan, mengurangi tuntutan pekerjaan dan aspek fisiologis dan psikologis yang terkait dan merangsang pertumbuhan, pembelajaran dan pengembangan pribadi (Bakker & Demerouti, 2007). Contoh tuntutan pekerjaan adalah tekanan pekerjaan, tuntutan emosional, tuntutan kognitif, dan tuntutan fisik. Contoh dukungan pekerjaan adalah otonomi pekerjaan, dukungan sosial, umpan balik kinerja, dan variasi keterampilan. Tuntutan pekerjaan umumnya merupakan prediktor paling penting dari penurunan kesehatan (misalnya, n, keluhan kesehatan psikosomatik) sedangkan sumber daya n umumnya merupakan prediktor paling penting dari motivasi kerja



(misalnya, kenikmatan kerja, keterlibatan, kepuasan) (Bakker & Demerouti, 2014)

Teori JD-R juga menguraikan proses di mana tuntutan pekerjaan dan sumber daya mempengaruhi kesehatan kerja, perilaku organisasi, dan kinerja pekerjaan. Sebagian besar penelitian JD-R telah menyelidiki proses ini di tingkat individu, karyawan. Dengan demikian, karyawan diminta untuk melaporkan tentang tuntutan pekerjaan mereka sendiri dan sumber daya dan kesejahteraan, dan ini kemudian terkait dengan (penilaian diri sendiri atau lainnya) kinerja individu. Ketika manajer mengetahui tuntutan pekerjaan dan sumber daya spesifik mana yang perlu diperhatikan, mereka dapat mengambil langkah-langkah strategis dan struktural sehingga proses kerja dioptimalkan untuk karyawan dengan cara topdown yang menghasilkan kualitas kehidupan kerja yang lebih baik. Selain itu, pada dasarnya karyawan memengaruhi kondisi kerja mereka sendiri. Karyawan dapat menjadi reaktif dan melemahkan diri mereka sendiri dengan menciptakan lebih banyak tuntutan pekerjaan, atau mereka dapat proaktif dan mengoptimalkan tuntutan dan sumber daya pekerjaan mereka sendiri. Perspektif bottom-up ini tidak menggantikan melainkan melengkapi pendekatan top-down yang ada. Oleh karena itu peran aktif manajemen dalam tiap tingkatan menjadi sangat

(Bakker & Demerouti, 2018).

Selain itu *job crafting* lebih sering terjadi di antara karyawan dengan lisan proaktif. *job crafting* ditemukan memiliki konsekuensi penting



untuk keterlibatan dan kinerja kerja karyawan. Motif untuk *job crafting* menjadi pencapaian tujuan, peningkatan kecocokan pekerjaan, kesehatan, dan motivasi. Organisasi dapat mengambil manfaat dari penciptaan pekerjaan tidak hanya dengan melengkapi pendekatan desain ulang pekerjaan dari atas ke bawah tetapi juga untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam menarik dan mempertahankan karyawan serta dengan menyesuaikan pekerjaan untuk kelompok khusus karyawan. Intervensi *job crafting* dapat secara efektif digunakan untuk mendorong karyawan untuk secara proaktif memodifikasi lingkungan kerja mereka sendiri agar tetap terlibat.

Dalam literatur proaktif, motivasi seseorang didorong oleh tiga hal yaitu apa yang kita sebut sebagai *can do*, *reason to*, dan *energized to* terhadap keadaan motivasi. *Can do* berfokus pada teori ekspektasi, seperti teori *self-efficacy* dan teori kontrol, di mana pertanyaan utamanya adalah, "Bisakah saya melakukan ini?". *Reason to* berdasarkan mengapa orang terlibat (dalam perilaku), atau valensi (misalnya, Apakah saya ingin melakukan ini? Mengapa saya harus bertindak?), seperti teori yang berkaitan dengan penentuan nasib sendiri, aliran, minat, dan orientasi tujuan. *Energized to* merupakan tingkatan yang lebih tinggi yang menyebabkan



ng merasa antusias untuk terlibat (Parker, Bindl, & Strauss, 2010)

Slemp et al (2015) juga mengungkapkan bahwa ada hubungan antara *job crafting* dan dukungan otonomi dalam organisasi.

Karyawan dengan kesejahteraan yang tinggi melakukan *job crafting* paling banyak dan memperoleh dukungan otonomi yang juga tinggi. Hasil penelitian ini juga menggarisbawahi pentingnya faktor individu dan faktor kontekstual dalam mendukung kesejahteraan di tempat kerja (Slemp, Kern, & Vella-Brodrick, 2015). Individu yang lebih mampu beradaptasi mengalami lebih sedikit pengaruh negatif, yang mengarah pada tingkat stres yang lebih rendah dan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Adaptasi karier merupakan sumber daya pengaturan diri yang dapat mempromosikan siklus yang baik (Fiori et al., 2015).

Faktor organisasi yang juga cukup berpengaruh adalah terkait iklim organisasi. Iklim organisasi sering dianggap sebagai kepribadian organisasi dan bagaimana organisasi dipersepsikan oleh anggota kelompok (Victor & Cullen, 1988). Beberapa penelitian telah menemukan bahwa persepsi iklim terkait dengan sejumlah hasil kinerja penting dalam perawatan kesehatan, seperti kualitas perawatan, perilaku inovatif, dan kepuasan pasien. Karena itu, penting bagi organisasi perawatan kesehatan untuk memahami bagaimana iklim organisasi yang mereka hasilkan memengaruhi karyawan dan kinerja mereka (Bronkhorst, Tummers, Steijn, & Vijverberg, 2015).

Salah satu bentuk iklim organisasi adalah iklim etika. Iklim etika dampak besar pada proses pengambilan keputusan karyawan dan kualitas perawatan (Atabay, Çangarli, & Penbek, 2015). Iklim etika ditandai dengan visi perawatan bersama dan kerja tim bersama



di mana anggota saling menginformasikan dan mendukung satu sama lain, dan mempromosikan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan pasien dan keluarga mereka. Iklim etika ini juga tentunya akan mempengaruhi karyawan dalam melakukan *job crafting*.

Sebagaimana yang telah dipaparkan bahwa *job crafting* berhubungan dengan perilaku karyawan yang proaktif, perilaku ini dapat dibatasi atau didorong oleh manajemen. Meskipun manajemen biasanya bertanggung jawab untuk mendesain ulang pekerjaan, perubahan peran dan tugas. Pada tingkat tertentu, karyawan di semua jenis pekerjaan melakukan *job crafting*. Di satu sisi, *job crafting* yang berlebihan dapat menyebabkan penundaan, memicu perasaan ambiguitas peran atau ketidakadilan dan mengganggu dinamika kelompok atau kontrol manajerial. Di sisi lain, *job crafting* dapat dilihat sebagai perilaku koping yang proaktif dan berfokus pada masalah dimana karyawan terlibat dalam pemecahan masalah secara kreatif. Ini dapat meningkatkan rasa kontrol karyawan, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan akhirnya kinerja pekerjaan. Selain itu, dapat berfungsi sebagai bentuk pelatihan on-the-job informal dan desain ulang pekerjaan individu. Oleh karena itu, konsekuensi dari *job crafting* mungkin berbeda untuk setiap pemangku kepentingan. Beberapa jenis *job crafting* yang positif dan

faat bagi individu dapat dengan mudah terbukti kontraproduktif bagi sisi secara keseluruhan (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & 2012).



Berdasarkan kajian masalah dan teori yang telah dipaparkan peneliti kemudian tertarik melihat pengaruh *job crafting* pada motivasi proaktif sebagai faktor individu, *job resources* sebagai karakter pekerjaan dan iklim etika sebagai faktor organisasi terhadap kepuasan kerja.

### C. Tujuan Penelitian

#### 1. Tujuan Umum :

Tujuan Umum penelitian ini mengetahui apakah *job crafting* merupakan faktor mediasi antara motivasi, *job resources* dan iklim etika terhadap kepuasan kerja.

#### 2. Tujuan Khusus

Tujuan khusus dalam penelitian ini yaitu :

- a. Untuk melihat bagaimana pengaruh motivasi proaktif terhadap *job crafting*
- b. Untuk melihat bagaimana pengaruh *job resources* terhadap *job crafting*
- c. Untuk melihat bagaimana pengaruh iklim etika organisasi terhadap *job crafting*
- d. Untuk melihat bagaimana pengaruh *job crafting* terhadap kepuasan kerja
- e. Untuk melihat apakah *job crafting* merupakan faktor mediasi pada motivasi proaktif terhadap kepuasan kerja



- f. Untuk melihat apakah job crafting merupakan faktor mediasi pada *job resources* terhadap kepuasan kerja
- g. Untuk melihat apakah job crafting merupakan faktor mediasi pada iklim etika terhadap kepuasan kerja

#### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat-manfaat sebagai berikut:

##### 1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu acuan dalam mengkaji *job crafting* di bidang Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan terutama di Indonesia.

##### 2. Manfaat Praktis

Secara praktis, diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan bagi SDM untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi munculnya perilaku *job crafting*



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. *Job crafting*

##### 1. Pengertian *Job crafting*

Pekerjaan memainkan peran penting dalam kehidupan hampir semua orang. Begitupun dengan desain pekerjaannya karena mempengaruhi pengalaman psikologis karyawan di tempat kerja. Beberapa decade ini, *Job crafting* telah muncul sebagai pendekatan teoritis yang memperluas perspektif pada desain pekerjaan untuk memasukkan perubahan proaktif yang dilakukan karyawan terhadap pekerjaan mereka sendiri. *Job crafting* menawarkan kontribusi penting dalam ilmu perilaku organisasi karena karyawan bukan sebagai penerima pasif dari karakteristik pekerjaan, tetapi sebagai peserta aktif dalam pembangunan makna pekerjaan mereka dan diri mereka sendiri (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton, & Berg, 2013).

Wrzesniewski dan Dutton (2001) memperkenalkan konsep *job crafting* untuk menangkap "tindakan yang diambil karyawan untuk membentuk, membentuk, dan mendefinisikan kembali pekerjaan mereka"

(Wrzesniewski & Dutton, 2001) . Ketika mereka merasa kebutuhan

ogis tidak terpenuhi dalam pekerjaan mereka, individu akan tivasi untuk memulai perubahan dalam tugas dan karakteristik



pekerjaan mereka inilah yang disebut sebagai *job crafting* (Bakker et al., 2016).

*Job crafting* menawarkan dua kontribusi penting untuk psikologi organisasi yang positif.

- a. Proses *job crafting* menempatkan perilaku proaktif, sifat agen dari karyawan di tingkat pusat, membuat konsep dan secara empiris mengeksplorasi basis kreatif dan motivasi karyawan mengubah pekerjaan mereka untuk meningkatkan pengalaman kerja mereka.
- b. *Job crafting* menambah pemahaman kita tentang psikologi organisasi positif melalui fokusnya pada berbagai hasil generatif *job crafting* - termasuk pengalaman makna positif dan rasa diri, keterlibatan, komitmen, pergantian, dan kinerja.

Karena bidang psikologi organisasi yang positif berupaya untuk lebih memahami fungsi optimal karyawan di tempat kerja, *job crafting* membantu untuk menerangi tindakan terkait pekerjaan yang dilakukan karyawan untuk menggerakkan diri mereka ke arah fungsi yang lebih optimal.

## 2. Tipe *Job crafting*

*Job Crafting* melibatkan menciptakan atau memulai perubahan pekerjaan, sebagai lawan dari bereaksi atau menanggapi perubahan pekerjaan (Grant & Ashford, 2008; Griffin, Neal, & Parker, 2007).  
dasarnya, *job crafting* adalah proses karyawan secara proaktif



mengubah batas-batas yang membentuk pekerjaan mereka. Wrzesniewski menjelaskan bahwa *Job crafter* membentuk batas-batas yang mendefinisikan pekerjaan mereka dalam tiga cara utama yaitu :

- a. *Task crafting* yaitu *job crafter* dapat mengubah batas fisik atau temporal di sekitar bundel tugas yang mereka anggap sebagai pekerjaan mereka dan terdiri dari menambah atau mengurangi tugas, menyesuaikan waktu atau upaya yang dihabiskan untuk berbagai tugas, dan mendesain ulang aspek tugas.
- b. *Relational crafting* yaitu *job crafter* dapat mendefinisikan kembali batas-batas relasional yang mendefinisikan interaksi antarpribadi yang terlibat dalam melakukan pekerjaan mereka dan terdiri dari menciptakan dan / atau mempertahankan hubungan dengan orang lain di tempat kerja, menghabiskan lebih banyak waktu dengan individu yang disukai, dan mengurangi atau sepenuhnya menghindari kontak dengan orang lain.
- c. *Cognitive crafting* yaitu *job crafter* dapat membingkai ulang batas-batas kognitif yang menganggap makna atau tujuan untuk tugas dan hubungan yang terdiri dari pekerjaan mereka dan terdiri dari upaya karyawan untuk memahami dan menafsirkan tugas, hubungan, atau pekerjaan mereka secara keseluruhan dengan cara yang mengubah pentingnya pekerjaan mereka (Wrzesniewski et al., 2013).



Untuk menangkap *job crafting* sebagai perilaku sehari-hari, beberapa sarjana mengkonseptualisasikan *job crafting* sebagai perilaku proaktif karyawan yang secara khusus ditargetkan pada karakteristik pekerjaan (Petrou et al., 2012; Tims, Derks, & Bakker, 2016), terutama mengacu pada kerangka kerja yang telah ditetapkan dari teori Job Demand-Resources (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2014) Menurut teori JD-R, karakteristik pekerjaan dapat sangat bervariasi di seluruh pekerjaan tetapi selalu dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori yaitu tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan. *Crafting* pekerjaan, dari perspektif ini, didefinisikan sebagai perilaku yang diprakarsai sendiri oleh karyawan untuk membuat perubahan dalam tingkat tuntutan pekerjaan atau sumber daya pekerjaan mereka (Bakker et al., 2016) .

- a. Mencari sumber daya dapat mencakup perilaku seperti meminta umpan balik dan saran dari kolega dan penyelia, meningkatkan jumlah komunikasi dengan orang-orang di tempat kerja untuk mendapatkan lebih banyak informasi, mencari peluang untuk mempelajari teknologi baru, atau meningkatkan variasi keterampilan untuk meningkatkan efisiensi kerja.
- b. Mencari tantangan dapat mencakup mencari tugas baru dan menarik di tempat kerja, atau memperluas cakupan tanggung jawab pekerjaan setelah seseorang menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan.



- c. mengurangi tuntutan dapat mencakup perilaku yang ditargetkan untuk meminimalkan aspek pekerjaan yang emosional, kognitif, atau fisik dan mengurangi beban kerja sehingga pekerjaan seseorang tidak mengikis kehidupan pribadi seseorang (Demerouti & Bakker, 2014).

Mencari tantangan dan mengurangi tuntutan keduanya mengacu pada perubahan tuntutan pekerjaan, tetapi secara konsep berbeda (Petrou et al., 2012). Mencari tantangan adalah cara untuk membuat karyawan tetap sibuk dan meningkatkan motivasi. Mengurangi permintaan, terutama mengacu pada penurunan tuntutan pekerjaan yang menghambat, berfungsi untuk melindungi karyawan dari stres dan kelelahan.

### 3. Tingkatan *Job crafting*

*Job crafting* tidak hanya terjadi di tingkat individu tetapi juga di tingkat tim. Dalam pengaturan tim, individu perlu bekerja sama dengan anggota tim lain untuk menyelesaikan tugas mereka. Saling ketergantungan ini membutuhkan komunikasi, kerja sama, dan tindakan terkoordinasi di antara anggota tim. Maka ada kemungkinan bahwa anggota tim, bukan agen individu, bersama-sama menentukan bagaimana mengubah tugas dan batasan relasional untuk memenuhi tujuan bersama

- a. Oleh karena itu, *job crafting* dapat dilakukan secara kolaboratif melibatkan upaya bersama di antara kelompok-kelompok karyawan untuk menyesuaikan cara pekerjaan mereka diatur dan diberlakukan.



Bahkan, karyawan dapat terlibat dalam *job crafting* individu dan kolaboratif. Insiden dan kekuatan setiap jenis *job crafting* tergantung pada seberapa dekat pekerjaan mereka terhubung dengan orang lain (Wang, Demerouti, Blanc, & Lu, 2018).

Tims, Bakker, Derks, dan Van Rhenen (2013) menemukan bahwa *job crafting* kolaboratif berhubungan positif dengan kinerja tim melalui keterlibatan kerja tim. Perlu dicatat bahwa bahkan dalam tim kerja dengan kontrol rendah, masih ada peluang untuk *job crafting* kolaboratif. McClelland, Leach, Clegg, dan McGowan (2014) berpendapat bahwa dalam kondisi di mana kebutuhan untuk kontrol tidak terpenuhi, motivasi untuk pekerjaan kerajinan akan ditingkatkan. McClelland et al. (2014) menguji model *job crafting* kolaboratif menggunakan data yang dikumpulkan dari 242 tim call center (1.935 individu) yang memiliki tingkat keleluasaan kerja yang rendah. Ditemukan bahwa kerajinan kolaboratif memang ada dan terkait secara positif dengan kemanjuran tim, kontrol tim, dan saling ketergantungan tim (McClelland, Leach, Clegg, & McGowan, 2014).

Selain itu, dalam masyarakat kolektif (mis., China), ditandai dengan perhatian utama terhadap kepentingan kolektif, *job crafting*

itu mungkin membutuhkan lebih banyak upaya karena individu harus mempertimbangkan pengaruh potensial dari inisiatif kerajinan mereka orang lain. Karenanya, *job crafting* kolaboratif lebih mungkin terjadi,



karena melibatkan upaya bersama di antara anggota kelompok dalam menyesuaikan pekerjaan mereka untuk memenuhi tujuan bersama mereka. Namun perlu dicatat bahwa penelitian oleh Lu, Wang, Lu, Du, dan Bakker (2014) menunjukkan bahwa *job crafting* individu terjadi juga dalam budaya kolektivistik seperti Cina. Singkatnya, di samping *job crafting* individu juga *job crafting* tim atau kolaboratif terjadi bahkan dalam konteks di mana kebijaksanaan tidak tinggi dan tampaknya memiliki hasil positif bagi individu dan tim (C.-q. Lu, Wang, Lu, Du, & Bakker, 2014).

#### 4. Antecedent dari Crafting Pekerjaan

Ada dua pendekatan luas yang diadopsi untuk mengatasi pemicu *job crafting* (gambar 4) yaitu :

##### a. Berfokus pada atribut pribadi sebagai penentu *job crafting*.

Individu tertentu lebih mungkin mendesain ulang pekerjaannya daripada orang lain (Bakker, Tims, & Derks, 2012; Petrou & Demerouti, 2015). Sebagai contoh, Bipp dan Demerouti (2015) menemukan bahwa temperamen pendekatan individu terkait dengan lebih banyak dukungan dan tantangan, sedangkan temperamen penghindaran individu terkait dengan tuntutan yang lebih berkurang. Bakker et al. (2012) menemukan bahwa kepribadian proaktif dikaitkan dengan lebih banyak sumber daya pekerjaan dan perilaku tantangan pekerjaan. Selain itu, sumber daya pribadi (mis., Self-efficacy), yang berfluktuasi dalam orang



yang sama dari satu hari ke hari lainnya, dapat menyebabkan fluktuasi harian dalam perilaku *job crafting*. Misalnya, pada hari-hari ketika karyawan merasa lebih berkehasiat tentang apa yang dapat dilakukan di tempat kerja, karyawan lebih cenderung mengubah karakteristik pekerjaan untuk mencapai tujuan mereka (Tims, B. Bakker, & Derks, 2014).

- b. Pendekatan kedua berfokus pada karakteristik pekerjaan sebagai stimulator *job crafting*. Para ahli berpendapat bahwa *job crafting* karyawan merupakan respons terhadap kombinasi tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan di tempat kerja. Misalnya, kondisi kerja harian dapat menyebabkan karyawan berganti pekerjaan pada hari tertentu. Petrou et al. (2012) menemukan bahwa pada hari-hari ketika tekanan kerja dan otonomi karyawan tinggi menunjukkan tingkat sumber daya pencarian tertinggi dan tingkat terendah dalam mengurangi permintaan. Petrou et al. (2012) berpendapat bahwa pekerjaan dengan otonomi kerja yang tinggi dan tekanan kerja yang tinggi dipandang sebagai pekerjaan aktif yang memfasilitasi pembelajaran dan pengembangan (Petrou et al., 2012). Akibatnya, pekerjaan aktif membuat karyawan terlibat dalam pencarian lebih banyak sumber daya dan mengurangi tuntutan. Tetapi mereka mungkin sudah terlalu menuntut karyawan untuk mencari lebih banyak tantangan.

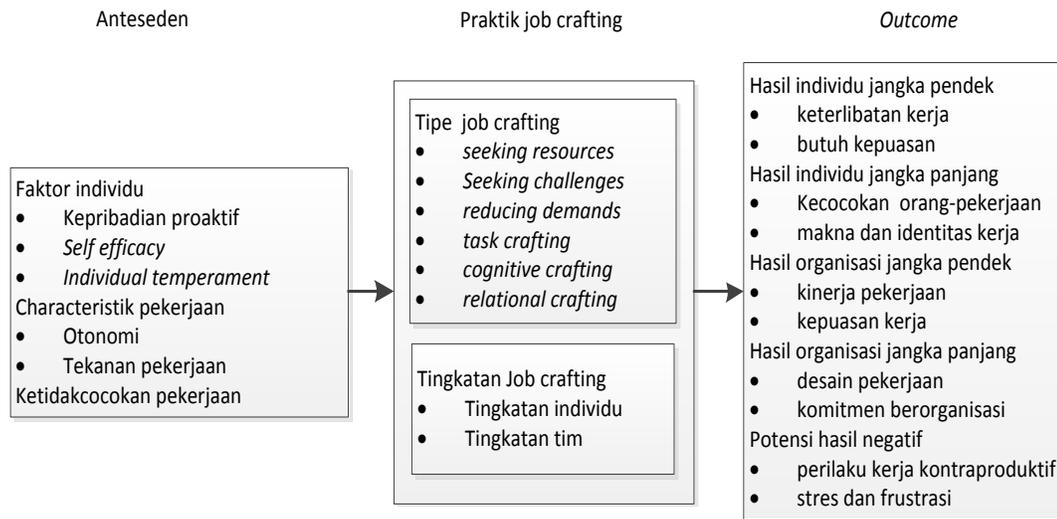


Tims dan Bakker mengusulkan bahwa ketidakcocokan pekerjaan mengarah ke perilaku *job crafting*. Ketidakcocokan atau kecocokan orang-pekerjaan berfokus pada kecocokan antara karakteristik pribadi dan karakteristik pekerjaan atau tugas yang dilakukan di tempat kerja, yang dapat dibedakan menjadi tuntutan-kemampuan cocok dan kebutuhan-kecocokan persediaan. Namun, lebih lanjut dikatakan bahwa motivasi untuk kerajinan tidak hanya didorong oleh ketidakcocokan saat ini antara tuntutan pekerjaan dan dukungan dan atribut pribadi, tetapi juga oleh ketidakcocokan yang mungkin terjadi di masa depan. *Job crafting* adalah proses yang diprakarsai sendiri untuk mengubah karakteristik pekerjaan untuk secara adaptif dan proaktif mencapai kompatibilitas yang lebih besar antara atribut pribadi dan lingkungan kerja yang dinamis. Mengingat bahwa organisasi saat ini dihadapkan pada lingkungan dinamis yang semakin berubah, konten pekerjaan tidak diperbaiki tetapi dapat berubah dari waktu ke waktu. Karyawan mungkin termotivasi untuk merancang pekerjaan mereka untuk secara proaktif mempersiapkan perubahan pekerjaan di masa depan. Misalnya, mereka dapat memperluas tugas dan lingkungan relasional mereka dengan meningkatkan ruang lingkup tanggung jawab pekerjaan, atau meningkatkan jumlah komunikasi dengan



-orang di tempat kerja untuk mendapatkan lebih banyak informasinya, *job crafting* dapat membantu karyawan dengan mudah

mengatasi perubahan pekerjaan dan ketidakpastian di masa depan (Wang et al., 2018).



Gambar 2 Hasil penelitian *Job crafting* (Wang, Bakker, Demeorouty, 2016)

## 5. Hasil *job crafting*

Perancangan ulang pekerjaan yang diprakarsai oleh karyawan memiliki efek menguntungkan pada hasil individu dan organisasi. Gambar 2 menyajikan gambaran umum kategori hasil potensial *job crafting*. Pertama, kita dapat membedakan antara efek langsung dan jangka panjang. Jenis-jenis tertentu hasil dapat dicapai segera setelah *job crafting*, sedangkan yang lain dapat dimanifestasikan setelah periode

yang lebih lama. Kedua, perbedaan dapat dibuat antara hasil yang berorientasi individu atau organisasi. Ini mengarah ke empat kategori



utama hasil potensial dari *job crafting*: hasil individu langsung (misalnya, keterlibatan kerja, kepuasan), hasil organisasi langsung (misalnya, kepuasan kerja, kinerja kerja), hasil individu jangka panjang (misalnya, makna kerja dan identitas, kesesuaian pekerjaan-orang), dan hasil organisasi jangka panjang (mis. komitmen organisasi, desain pekerjaan).

### **B. Job Demand-Resources**

Menurut model JD-R, setiap pekerjaan mencakup tuntutan serta sumber daya. Demerouti, Bakker, Nachreiner dan Schaufeli mendefinisikan tuntutan pekerjaan sebagai "aspek pekerjaan yang membutuhkan upaya fisik atau mental yang berkelanjutan dan berhubungan dengan biaya fisiologis dan psikologis tertentu". Secara kasar ini adalah "hal-hal buruk" di tempat kerja yang menghabiskan energi, seperti pekerjaan yang berlebihan, konflik dengan orang lain, dan keamanan kerja di masa depan.

Sebaliknya, *job resources* adalah "hal-hal baik" yang didefinisikan sebagai "aspek pekerjaan yang dapat melakukan hal-hal berikut: (a) fungsional dalam mencapai tujuan kerja; (b) mengurangi tuntutan pekerjaan dan fisiologis terkait dan biaya psikologis; (c) merangsang pertumbuhan dan pengembangan pribadi". Contoh sumber daya

jaan adalah dukungan dari orang lain (yang membantu mencapai i kerja), kontrol pekerjaan (yang mungkin mengurangi tuntutan



pekerjaan), dan umpan balik kinerja (yang dapat meningkatkan pembelajaran) .

a. Tingkatan dalam Teori Job Demand

Teori JD-R menguraikan proses di mana tuntutan pekerjaan dan sumber daya mempengaruhi kesehatan kerja, perilaku organisasi, dan kinerja pekerjaan. Sebagian besar penelitian JD-R telah menyelidiki proses ini di tingkat individu, karyawan. Dengan demikian, karyawan diminta untuk melaporkan tentang tuntutan pekerjaan mereka sendiri dan dukungan dan kesejahteraan, dan ini kemudian terkait dengan kinerja individu. Ketika manajer mengetahui tuntutan pekerjaan dan dukungan spesifik mana yang perlu diperhatikan, mereka dapat mengambil langkah-langkah strategis dan struktural sehingga proses kerja dioptimalkan untuk karyawan dengan cara *topdown* yang menghasilkan kualitas kehidupan kerja yang lebih baik. Selain itu, Bakker dan Demerouty (2018) mengungkapkan bahwa karyawan memengaruhi kondisi kerja mereka sendiri. Karyawan dapat menjadi reaktif dan melemahkan diri mereka sendiri dengan menciptakan lebih banyak tuntutan pekerjaan, atau mereka dapat proaktif dan mengoptimalkan tuntutan dan sumber daya pekerjaan mereka sendiri. Perspektif bottom-up ini tidak menggantikan melainkan melengkapi pendekatan top-down yang ada.



Peran aktif berbagai pemangku kepentingan menimbulkan pertanyaan bagaimana berbagai pemangku kepentingan berinteraksi. Oleh karena itu, sangat penting bagi para ilmuwan untuk membedakan antara

berbagai tingkatan, yaitu tingkat organisasi pada umumnya atau manajemen, pemimpin, tim, dan individu. (Bakker & Demerouti, 2018).

### 1. Tingkat Organisasi

Organisasi dapat mempengaruhi keterlibatan dan kinerja kerja karyawan melalui praktik sumber daya manusia (SDM), terdapat empat praktik utama terkait SDM (pemilihan karyawan, sosialisasi, manajemen kinerja, dan pembelajaran dan pengembangan) memengaruhi iklim organisasi dan tuntutan pekerjaan serta *job resources* karyawan, dan secara tidak langsung memengaruhi keterlibatan kerja dan hasil kinerja (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey, & Saks, 2015). Penelitian memberikan bukti untuk proses lintas level ini. Hal ini dijabarkan (Alfes, Shantz, Truss, & Soane, 2013) menemukan bahwa praktik sumber daya manusia seperti keamanan kerja, pelatihan ekstensif, desentralisasi pengambilan keputusan, dan berbagi informasi keuangan dan kinerja berhubungan positif dengan perilaku OCB individu melalui keterlibatan kerja. Dollard dan Bakker (2010) menemukan bahwa ketika guru dan administrator Australia merasakan iklim psikologis dalam organisasi mereka menandakan bahwa manajemen menjaga karyawan mereka (yaitu, iklim keselamatan psikososial), karyawan melaporkan lebih banyak sumber daya pekerjaan



Permintaan pekerjaan yang tahan lama yang menghasilkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Dalam nada yang sama, Idris, Dollard, & Sulita (2014) ditemukan dalam penelitian mereka di sektor swasta

Malaysia bahwa iklim keselamatan psikososial memiliki efek lintas level pada persepsi karyawan tentang desain pekerjaan (tuntutan pekerjaan emosional) dan secara tidak langsung mengurangi masalah psikologis (kelelahan dan depresi).

Selanjutnya, Van Wingerden et al. (2016) menunjukkan bahwa pelatihan *job crafting* yang diprakarsai oleh departemen SDM memiliki efek positif yang konsisten pada perilaku *job crafting* karyawan, dan secara tidak langsung memengaruhi tuntutan pekerjaan, *job resources* dan keterlibatan kerja . Dalam nada yang sama, Gordon et al. (2016) menunjukkan bahwa pelatihan *job crafting* memengaruhi perilaku *job crafting* perawat dan ahli bedah, dan peningkatan permintaan dan sumber daya pekerjaan, serta peringkat objektif kinerja pekerjaan. Sebagai contoh terakhir, dalam sebuah studi yang mengesankan di antara lebih dari 15.000 karyawan dari lebih dari 1.200 tempat kerja, Croon, Van Veldhoven, Peccei dan Wood (2015) menemukan bahwa pengayaan pekerjaan praktik SDM secara tidak langsung mempengaruhi produktivitas organisasi melalui persepsi karyawan tentang sumber daya pekerjaan (kontrol pekerjaan) dan kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi dapat menggunakan praktik SDM untuk mengoptimalkan desain

jaan yang mereka tawarkan. Praktik SDM seperti pengembangan a dan pelatihan keterampilan menciptakan banyak tuntutan pekerjaan



yang menantang dan sumber daya kerja yang memicu kesejahteraan dan kinerja karyawan.

## 2. Tingkat Pemimpin

Bagaimana para pemimpin memengaruhi tuntutan pekerjaan dan sumber daya karyawan? Menurut teori kepemimpinan transformasional (Bass, 1985), pemimpin yang efektif mampu menginspirasi pengikut mereka untuk menginvestasikan upaya dalam tujuan bersama. Dengan menggunakan motivasi yang menginspirasi, pertimbangan individu, dan stimulasi intelektual, para pemimpin dapat memotivasi pengikut mereka untuk menggunakan kekuatan pribadi mereka. Dalam serangkaian penelitian, Breevaart dan rekan-rekannya menyelidiki bagaimana para pemimpin dapat memengaruhi lingkungan kerja karyawan mereka dan dengan cara ini secara tidak langsung memengaruhi keterlibatan kerja karyawan dan kinerja pekerjaan. Dalam satu penelitian, Breevaart et al. (2014) mengikuti taruna laut selama 34 hari perjalanan mereka dari Eropa Utara ke Amerika Utara dengan kapal layar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memiliki pengaruh positif pada keterlibatan kerja sehari-hari karena para pemimpin ini menciptakan sumber daya pekerjaan yang berlimpah bagi pengikut mereka. Mereka

menggunakan sumber daya ini untuk menghadapi tantangan-tantangan harian (mis., Angin topan, latihan kompleks di laut).



Dalam studi lanjutan di antara sampel heterogen pekerja kerah putih, temuan ini diperluas. Breevaart, Bakker, Demerouti, Sleebos, dan Maduro (2014) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi pada keterlibatan kerja pengikut dan peringkat kinerja pemimpin melalui sumber daya kerja (otonomi, umpan balik, peluang untuk pertumbuhan). Demikian pula, Fernet, Trépanier, Austin, Gagné, dan Forest (2015) menyelidiki dampak kepemimpinan pada kinerja pengikut dalam studi mereka di antara perawat dan kepala sekolah. Konsisten dengan teori JD-R, mereka menemukan bahwa kepemimpinan transformasional menghasilkan lebih sedikit tuntutan pekerjaan (tuntutan kognitif, emosional dan fisik) dan lebih banyak sumber daya pekerjaan (misalnya, partisipasi dalam pengambilan keputusan, pengakuan pekerjaan, dan kualitas hubungan), dan secara tidak langsung berkontribusi pada sikap kerja yang lebih positif dan kinerja pekerjaan yang lebih baik.

### 3. Tingkat Tim

Dalam studi Costa, Passos dan Bakker (2015) menemukan bahwa umpan balik kinerja, dukungan sosial dari rekan kerja, dukungan dari pengawas, dan informasi bertindak sebagai sumber daya kerja tim yang



prediksi keterlibatan kerja tim dan hasil penelitian obyektif (misalnya, publikasi, jumlah presentasi lisan dalam konferensi, penyelenggaraan seminar / konferensi, paten). Konflik hubungan merusak

hubungan antara sumber daya tim dan keterlibatan kerja tim, sedangkan konflik tugas memperburuk hubungan antara keterlibatan kerja tim dan kinerja. Temuan ini dan literatur tentang tim jelas menunjukkan bahwa karyawan individu dalam tim kerja saling memengaruhi keterlibatan dan kinerja masing-masing.

Penelitian Bakker menunjukkan crossover keterlibatan kerja antara rekan kerja. Selain itu, dalam penelitian di antara tim profesional kesehatan kerja, Tims, Bakker, Derks, dan Van Rhenen (2013) menemukan bahwa keterlibatan kerja tim terkait dengan kinerja individu melalui keterlibatan kerja individu. Selain itu, penelitian terakhir menunjukkan bahwa karyawan lebih cenderung proaktif dan meningkatkan tuntutan pekerjaan dan sumber daya mereka sendiri, jika mereka bekerja dalam tim di mana sebagian besar orang lain terlibat dalam perilaku *job crafting*. Bakker, Rodriguez Munoz dan Sanz Vergel (2016) berpendapat bahwa karyawan saling meniru perilaku *job crafting* masing-masing dan oleh karena itu mempengaruhi keterlibatan kerja satu sama lain. Hasil penelitian mereka di antara pasangan karyawan dari berbagai perusahaan menunjukkan memang hubungan timbal balik antara perilaku *job crafting* anggota angka dua. Selain itu, *job crafting* karyawan terkait dengan



ibatan kerja kolega melalui *job crafting* kolega, menyarankan proses  
delan.

## b. Interaksi antara Berbagai Level

Studi di bidang manajemen sumber daya manusia telah menyelidiki interaksi lintas level antara praktik SDM dan tuntutan pekerjaan / sumber daya pekerjaan. Boon dan Kalshoven (2014) menemukan bahwa praktik SDM komitmen tinggi seperti pelatihan terus-menerus, keamanan kerja yang tinggi, pemberdayaan, rotasi pekerjaan, fokus pada pembelajaran dan umpan balik perkembangan, upah variabel, dan paket tunjangan luas secara positif terkait dengan pekerjaan. keterlibatan dan komitmen organisasi, ketika kemampuan tugas rendah - yaitu, di bawah kondisi bahwa karyawan tidak memiliki sumber daya untuk menangani tugas mereka. Ini menunjukkan bahwa praktik SDM dapat membantu mengatasi kekurangan sumber daya.

## C. Iklim etika

Iklim organisasi terkait erat dengan proses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga tercipta hubungan dan kerjasama yang harmonis di antara seluruh individu atau SDM yang berada di dalam organisasi. Iklim organisasi yang kondusif dapat menjadi alat bagi pemimpin untuk memotivasi karyawan. Karyawan yang termotivasi tentunya akan lebih berprestasi dan akhirnya berdampak pada kinerja karyawan dan organisasinya. Iklim organisasi dianggap mempunyai kedudukan sebagai jembatan



yang menghubungkan manajemen atau pimpinan dan perilaku karyawan dalam mewujudkan kinerja organisasi guna pencapaian tujuan organisasi (Susanty, 2012).

Iklm organisasi sering dianggap sebagai kepribadian organisasi dan bagaimana organisasi dipersepsikan oleh anggota kelompok (Victor & Cullen, 1988). Beberapa penelitian telah menemukan bahwa persepsi iklim terkait dengan sejumlah hasil kinerja penting dalam perawatan kesehatan, seperti kualitas perawatan, perilaku inovatif, dan kepuasan pasien. Hasil lain yang terkait dengan pekerja layanan kesehatan yang telah dikaitkan dengan Iklm organisasi termasuk kepuasan kerja, komitmen, dan niat untuk pergi. Karena itu, penting bagi organisasi perawatan kesehatan untuk memahami bagaimana iklim organisasi yang mereka hasilkan memengaruhi karyawan dan kinerja mereka (Bronkhorst et al., 2015).

Iklm organisasi termasuk iklim etika, yaitu persepsi profesional kesehatan individu dari atmosfer organisasi, yang memengaruhi perilaku dan sikap (Olson, 1998). Iklim etika adalah iklim yang paling terkait dengan perasaan dan respons karyawan dalam menghadapi masalah etika. Victor dan Cullen mengembangkan konsep iklim etis dalam organisasi sebagai “ persepsi bersama tentang apa perilaku yang benar secara etis dan na masalah etika harus ditangani dalam organisasi ”(Victor & Cullen, dalam konteks perawatan kesehatan, ini digambarkan sebagai " nilai-lisit dan eksplisit yang mendorong pemberian perawatan kesehatan



dan membentuk tempat kerja di mana perawatan diberikan". Dalam konteks dua definisi di atas, itu dapat diklaim bahwa iklim etika memiliki dampak besar pada proses pengambilan keputusan karyawan dan terkait kualitas perawatan (Atabay et al., 2015). Victor dan Cullen juga merancang tipologi iklim etika dalam dua dimensi yaitu :

1. Kriteria etis, didasarkan pada teori etis yang dapat dipertimbangkan ketika membuat keputusan:
  - Egoism yaitu jika keputusan dipandu oleh minat pribadi,
  - kebajikan/ benevolence yaitu jika dibimbing oleh minat sebanyak mungkin orang,
  - berprinsip yaitu jika dibimbing oleh kepatuhan pada prinsip-prinsip penting).
2. Locus of analysis, mencakup tiga lokus sesuai dengan di mana informasi yang memandu keputusan diterima:
  - locus analisis individu yaitu informasi berasal dari kepercayaan dan nilai-nilai pribadi,
  - locus lokal yaitu ketika diterima oleh lingkungan sekitarnya seperti sebagai kebijakan organisasi,
  - locus kosmopolitan yaitu ketika diterima dari masyarakat luas di luar organisasi seperti undang-undang dan peraturan .



<i>Ethical Theory</i>	<i>Locus of Analysis</i>		
	Individual	Local	Cosmopolitan
Egoism	Self-Interest	Company Profit	Efficiency
Benevolence	Friendship	Team Interest	Social Responsibility
Principle	Personal Morality	Company Rules and Procedure	Laws and Professional Codes

Gambar 3 Teori Iklim organisasi Victor dan Cullen (1997, 1998)

Persilangan dua dimensi teoretis dari iklim etis menghasilkan sembilan tipe iklim teoretis, yang diilustrasikan dalam Gambar . Setiap tipe iklim menyiratkan kriteria keputusan etis mendasar yang unik (Martin & Cullen, 2006). Namun, pengujian empiris menunjukkan keberadaan hanya lima yang sering muncul di organisasi termasuk di perawatan kesehatan. Dalam manifestasi empiris mereka, tipe iklim etis ini disebut instrumental, caring, independensi, hukum dan kode, dan aturan. Gambar 5 menunjukkan lima turunan empiris umum dari iklim etis saat mereka berkembang terhadap matriks teoritis asli yang dikemukakan oleh Victor dan Cullen (1987, 1988). Perhatikan bahwa penelitian menunjukkan bahwa persepsi harapan normatif untuk bentuk penalaran etis cenderung mengaburkan tingkat analisis dengan

aliran dari iklim penalaran berprinsip.



<i>Ethical Theory</i>	<i>Locus of Analysis</i>		
	Individual	Local	Cosmopolitan
Egoism	Instrumental		
Benevolence	Caring		
Principle	Independence	Rules	Law and Code

Gambar 4 Lima turunan empiris umum dari iklim etika  
(Victor dan Cullen, 1987, 1988; Neubaum et al., 2004).

Berikut uraian sifat dari masing-masing tipe iklim yang diidentifikasi secara empiris :

1. Instrumental

Individu yang merasakan iklim etika instrumental melihat unit organisasi mereka memiliki norma dan harapan yang mendorong pengambilan keputusan etis dari perspektif egoistik. Terlebih lagi, individu memandang bahwa kepentingan pribadi memandu perilaku, bahkan untuk kemungkinan merugikan orang lain. Orang percaya bahwa keputusan dibuat yang melayani kepentingan organisasi atau memberikan manfaat pribadi (Wimbush dan Shepard, 1994). Bahkan etika dipertimbangkan dalam berbagai konteks, penelitian secara



konsisten menunjukkan bahwa iklim instrumental adalah yang paling tidak disukai.

## 2. Kepedulian / *Caring*

Akar konstruk kepedulian tertanam dalam teori kebajikan atau, dalam hal filsafat moral, utilitarianisme. Studi yang menilai iklim kerja pilihan karyawan paling sering menunjukkan bantuan untuk iklim kepedulian (mis., Cullen et al., 2003; Koh dan Boo, 2001; Sims dan Keon, 1997). Dalam atmosfer ini, individu mempersepsikan bahwa keputusan adalah dan harus didasarkan pada kepedulian menyeluruh terhadap kesejahteraan orang lain. Mereka memahami bahwa ada kepedulian etis terhadap orang lain di dalam organisasi, serta masyarakat pada umumnya. Kepedulian dan pertimbangan orang lain juga dianggap didukung oleh kebijakan, praktik, dan strategi perusahaan oleh para aktornya.

## 3. Kemerdekaan / *Independence*

Iklim ini menunjukkan bahwa individu percaya mereka harus bertindak berdasarkan keyakinan moral pribadi yang dipegang teguh untuk membuat keputusan etis. Dalam pandangan mereka tentang organisasi, keputusan dengan konsekuensi moral harus menekankan keyakinan moral pribadi dengan sedikit memperhatikan kekuatan eksternal dan pengaruh luar pada kebingungan etika. Prinsip individu,



yang menjadi dasar pengambilan keputusan, mungkin ditentukan melalui pertimbangan yang cermat.

#### 4. Hukum dan kode / *Law and code*

Iklm khusus hukum dan kode didasarkan pada persepsi bahwa organisasi mendukung pengambilan keputusan berdasarkan prinsip-prinsip eksternal seperti hukum, Alkitab, atau kode etik profesi. Dalam situasi pengambilan keputusan dengan iklim hukum dan kode, dirasa bahwa para aktor harus membuat keputusan berdasarkan mandat dari beberapa sistem eksternal (yaitu, untuk menghindari pelanggaran hukum). Kode eksternal inilah yang dianggap mengatur pengambilan keputusan dan perilaku etis karyawan dalam konteks organisasi

#### 5. Aturan / *Rules*

Dalam tipologi iklim etika, konstruk spesifik yang didefinisikan sebagai aturan dan prosedur perusahaan muncul secara empiris dalam iklim aturan. Keputusan organisasi dianggap dipandu oleh seperangkat aturan atau standar lokal yang kuat dan meresap seperti kode perilaku. Memang, kode etik multifaset semakin diimplementasikan oleh organisasi dalam lanskap perusahaan kontemporer menarik terutama untuk dimensi teoretis iklim etis ini.



Berdasarkan teori yang dikemukakan Victor dan Cullen, Olson menginstrumen untuk mengukur persepsi perawat tentang iklim etika pengaturan perawatan kesehatan. Dia mengukur iklim etika dalam hal

persepsi perawat tentang praktik organisasi dan hubungan yang dimiliki perawat dalam pengaturan pekerjaan mereka dengan teman sebaya, pasien, manajer, rumah sakit, dan dokter. Olson menyatakan bahwa bagaimana perawat merasakan iklim etika memengaruhi sikap mereka tentang masalah etika, peran yang mereka ambil ketika pertanyaan dan masalah etika muncul, dan pengambilan keputusan etis mereka. Olson berpendapat bahwa iklim etika positif diperlukan untuk mendukung praktik keperawatan profesional. Dengan demikian, dengan mengukur iklim etika, simpatisan dapat lebih memahami persepsi perawat tentang praktik organisasi dan hubungan yang mereka miliki dalam lingkungan kerja mereka dengan teman sebaya, pasien, manajer, rumah sakit, dan dokter (Olson, 1998).

#### **D. Motivasi Proaktif**

Beberapa individu memutuskan untuk mengambil risiko menerapkan metode kerja baru dan individu lain malah berfokus untuk secara aktif membentuk jalur kariernya di dalam organisasi. Hal ini mungkin karena individu tersebut mungkin mengejar tujuan proaktif untuk mencapai satu hasil yang berorientasi pada masa depan dan berbeda dengan orang lain. Hal ini menunjukkan bahwa tidak cukup untuk fokus pada kepribadian sebagai satu-

motivator tindakan proaktif yang perlu dipahami adalah keadaan individu dalam konteks yang sesuai dan dalam kaitannya dengan



masa depan yang dibayangkan. Karena itu penting untuk mempertimbangkan keadaan motivasi proaktif yang lebih proksimal terhadap tujuan dan tindakan.

Penelitian menunjukkan bahwa orang termotivasi untuk menjadi proaktif ketika mereka mengalami tiga keadaan motivasi internal: dapat melakukan motivasi, alasan motivasi atau diberi energi untuk motivasi. Ketika pengalaman orang dapat melakukan, beralasan, dan memberi energi pada motivasi, ini sering memberi mereka keberanian dan kegigihan untuk mengambil risiko yang terkait dengan bersikap proaktif. Berikut adalah bagaimana memanfaatkan keadaan motivasi ini untuk menjadi proaktif.

1. *Can do motivation* (dapat melakukan motivasi)

Hal ini difokuskan pada ekspektasi, seperti teori persepsi efikasi diri (Bisakah saya melakukannya?), mengontrol penilaian dan atribusi (mis., Seberapa layaknyanya itu?), dan biaya tindakan yang dirasakan (mis., Seberapa riskannya?). Keyakinan bahwa seseorang dapat berhasil dalam domain tertentu, atau self-efficacy yang tinggi, kemungkinan besar akan sangat penting dalam pembuatan tujuan yang proaktif karena menjadi proaktif memerlukan risiko psikologis yang cukup tinggi bagi individu. Hal ini mengacu pada kepercayaan diri untuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan proaktif, dan keyakinan bahwa jika proaktif maka akan membuat perbedaan. Misalnya, ketika menerapkan metode kerja



baru, maka kita harus percaya bahwa kita memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan ini secara efektif, serta keyakinan bahwa kita dapat membawa perubahan yang berhasil, termasuk menghadapi segala hambatan. Jika kekurangan efikasi diri ini, maka salah satu cara untuk membangunnya adalah dengan mengamati orang lain yang serupa yang proaktif dengan sukses. Cara lain adalah dengan mengambil langkah kecil; misalnya, meminta senior untuk menjadi mentor. Cara ketiga untuk membangun self-efficacy adalah dengan mempersiapkan mental dan juga berlatih dengan teman tepercaya. Akhirnya, kita mungkin ingin mengumpulkan keterampilan baru atau meningkatkan keterampilan yang ada yang akan memungkinkan untuk melakukan perubahan. Misalnya, jika memerlukan dukungan manajemen tingkat atas untuk proaktif, Kita dapat membangun motivasi dengan mempelajari cara terbaik untuk berkomunikasi, terlibat, dan menjual ide-ide secara efektif kepada manajer senior.

## 2. *Reason to* (alasan untuk motivasi)

“*Reason to*” menyatakan mengapa orang terlibat (dalam perilaku), atau valensi (misalnya, Apakah saya ingin melakukan ini? Mengapa saya harus bertindak?), seperti teori yang berkaitan dengan penentuan nasib sendiri, aliran, minat, dan orientasi tujuan. Alasan paling kuat untuk bersikap proaktif berasal dari 'di dalam', atau apa yang disebut



sebagai motivasi yang diinternalisasi. Sebagai contoh, seorang spesialis IT dapat secara sukarela berinvestasi dalam waktu tambahan dan upaya untuk mengembangkan perangkat lunak open-source karena dia merasa itu menstimulasi secara intelektual, dan seorang anggota fakultas universitas dapat memulai kursus akademik baru karena dia melihat kursus baru ini penting untuk memberikan siswa dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan. Dalam arti tertentu, anggota fakultas dan spesialis TI melihat proaktif ini sebagai bagian dari pekerjaan mereka (daripada berpikir 'itu bukan pekerjaan saya'; suatu sikap yang menghambat proaktif di tempat kerja). Bentuk proaktif paling berkelanjutan muncul ketika membuat sesuatu terjadi di bidang yang paling menarik bagi kita, atau ketika kita menemukan masalah tersebut bermakna dan secara pribadi penting. Jika Anda ingin lebih proaktif, fokuslah untuk melakukan perubahan atau mengambil alih tanggung jawab di bidang yang penting dan menarik.

3. *Energized to* ( berenergi terhadap motivasi)

Merasa antusias dan terlibat mendorong sikap proaktif. Penelitian menunjukkan pengalaman aktif dari pengaruh positif (atau emosi) memungkinkan orang untuk menetapkan tujuan yang lebih menantang dan membantu terlibat dalam pemecahan masalah, serta meningkatkan peluang bahwa orang akan mengejar hasil karena mereka lebih inovatif dan terbuka terhadap umpan balik yang positif.



Seseorang yang memiliki tingkat aktivasi pengaruh positif yang tinggi memiliki lebih banyak energi untuk terlibat dalam proaktif, yang berarti juga meningkatkan jumlah upaya yang dilakukan. Jika kita berada dalam pekerjaan di mana kita jarang merasakan antusiasme atau stimulasi untuk mewujudkan sesuatu, tidak mungkin bahwa kita akan sangat proaktif. Salah satu cara untuk meningkatkan antusiasme (atau memberi energi pada motivasi) adalah mengidentifikasi apa yang kita sukai, atau apa yang membuat kita bersemangat dan berinvestasi, dan kemudian memulai perilaku proaktif yang selaras dengan aspek-aspek ini. Misalnya, bersemangat dan antusias dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan mungkin mendorong kita untuk menyarankan kepada atasan bahwa kita ingin berpartisipasi dalam lokakarya pelatihan yang bertujuan untuk mengembangkan dan mengembangkan kemampuan kepemimpinan. Ketika kita mulai merasa berenergi, kita tidak hanya lebih mungkin untuk mengambil tindakan, tetapi juga lebih mampu untuk menghadapi rintangan apa pun di sepanjang jalan.

Individu dengan kepribadian proaktif juga paling cenderung mengubah lingkungan kerja mereka secara proaktif, dengan memobilisasi daya pekerjaan dan tuntutan pekerjaan. Ini konsisten dengan Crant yang berpendapat bahwa proaktif memiliki dampak positif pada karyawan karena individu proaktif menciptakan peluang untuk



efektivitas. Penyusunan pekerjaan memfasilitasi keterlibatan dan, secara tidak langsung, kinerja, karena karyawan yang mengubah lingkungan kerja mereka secara proaktif menyelaraskan tuntutan pekerjaan dan sumber daya mereka dengan kemampuan dan kebutuhan mereka sendiri (Tims & Bakker, 2010). Dalam nada yang sama, Greguras dan Diefendorff (2010) menunjukkan bahwa kepribadian proaktif memprediksi kinerja peran melalui kepuasan kebutuhan (Greguras & Diefendorff, 2010).

Secara konseptual, temuan bahwa kepribadian proaktif memprediksi kinerja melalui *job crafting* dan keterlibatan kerja. Individu yang umumnya cenderung proaktif tidak akan berkinerja lebih baik daripada rekan pasif mereka, kecuali mereka benar-benar terlibat dalam perilaku proaktif di tempat kerja (*job crafting*). Hasil penelitian Tim dan Bakker (2012) menunjukkan bahwa efek (tidak langsung) *job crafting* terhadap kinerja bertahan setelah mengendalikan kepribadian proaktif, hal ini menyiratkan bahwa *job crafting* memang berkaitan, tetapi berbeda dari kepribadian proaktif.

## E. Kepuasan Kerja

Sejak tahun 1900-an, studi tentang kepuasan kerja telah bergeser dari pandangan bahwa manusia adalah mesin, menjadi mengakui pekerja sebagai individu dengan kebutuhan manusia (Stamps & Piedmonte 1986). Kepuasan kerja sangat erat kaitannya dengan kebutuhan dasar manusia, yang



didukung oleh psikolog humanistik, Abraham Harold Maslow. Berdasarkan teori hierarki kebutuhan Maslow, kepuasan kerja adalah pencocokan individu antara kebutuhan seseorang dengan potensi pekerjaan yang dirasakan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Demikian pula Worf mendefinisikan kepuasan kerja sebagai pemenuhan kebutuhan. Artinya, dalam lingkungan kerja, kebutuhan fisik dan psikologis karyawan terpenuhi atau tidak terpenuhi oleh pekerjaannya (Worf 1970). Oleh karena itu, berdasarkan teori Maslow, deskripsi 'pemenuhan kebutuhan yang diinginkan karyawan' dapat digunakan untuk mendefinisikan kepuasan kerja dengan tepat (Maslow & Frager, 1987).

Munculnya teori dua faktor Herzberg, studi kepuasan kerja mulai berfokus pada motivasi karyawan. Dalam teori Herzberg, perasaan positif karyawan tentang pekerjaan mereka dianggap sebagai pentingnya kepuasan kerja. Konsisten dengan definisi kepuasan kerja Herzberg, Gruneberg menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah semua perasaan yang dimiliki karyawan tentang pekerjaan mereka (Gruneberg 1976). Demikian pula, kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan atau respons afektif yang dimiliki seorang karyawan terhadap semua bidang pekerjaannya yang berbeda (Smith et al. 1969). Selain itu, Butler dan Banik menyebut kepuasan kerja sebagai kepuasan dan kepuasan diri yang diterima dari lingkungan



Butler & Banik 1991). Oleh karena itu, berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa sesuai dengan teori Herzberg, kepuasan kerja adalah perasaan positif seorang karyawan terhadap

pekerjaannya. Ini termasuk kebahagiaan atau kenikmatan yang dirasakan karyawan saat melakukan pekerjaannya.

Weiss, Dawis, England dan Lofquist (1967) juga mengembangkan teori kepuasan kerja berdasarkan *theory of work adjustment*. Teori ini menghubungkan antara konsep kepuasan kerja dengan lingkungan. Hubungan antara keduanya ditunjukkan melalui hubungan yang harmonis dan saling melengkapi. Menurut teori ini, kepuasan kerja merupakan reaksi individu terhadap sejauhmana kebutuhannya dapat dipenuhi oleh lingkungannya (Weiss & Cropanzano, 1996). Sejalan dengan yang diungkapkan Ningsrum (2019) bahwa kepuasan kerja merupakan reaksi positif individu terhadap sejauhmana kebutuhannya dapat dipenuhi oleh lingkungan kerja (Ningsrum, 2019). Robin dan Judge (2017) juga menyatakan bahwa seseorang dengan kepuasan kerja tinggi merasakan perasaan positif terhadap pekerjaan itu. Sementara mereka yang memiliki kepuasan rendah memiliki perasaan negative (Judge et al., 2017).

Kepuasan kerja dapat diukur dengan instrument yang dikembangkan oleh Warr, Cook and Wall (1979) sebagai instrumen yang kuat yang mudah diselesaikan oleh karyawan di semua tingkatan dan sehat secara psikometri.



at dinilai untuk memberikan indeks tunggal Kepuasan Kerja  
han, atau indeks terpisah dari Kepuasan Kerja Intrinsik dan  
k. Kepuasan Kerja Intrinsik mencakup reaksi afektif orang-orang

terhadap fitur pekerjaan yang merupakan bagian integral dari pekerjaan itu sendiri (misalnya variasi, kesempatan untuk menggunakan keterampilan seseorang, otonomi); sedangkan Kepuasan Kerja Ekstrinsik mencakup fitur-fitur di luar pekerjaan itu sendiri (misalnya gaji, cara perusahaan dikelola) (Stride, Wall, & Catley, 2008)



F. Liteartur review

Tabel 1 *literatur review*

No	Nama peneliti/ judul penelitian	Variable	Tujuan	Metode penelitian	Hasil
1	Heather J. Gordon, Evangelia Demerouti, Pascale M. Le Blanc, Arnold B. Bakker, Tanja Bipp, Marc A.M.T. Verhagen / Individual job redesign: <i>Job crafting</i> interventions in healthcare	<i>Job crafting</i> Well-Being ( yaitu keterlibatan kerja, kesehatan, dan kelelahan yang berkurang) Job performance (yaitu adaptif, tugas, dan kinerja kontekstual)	menguji dampak intervensi pekerjaan umum dan khusus terhadap kesejahteraan profesional kesehatan dan kinerja pekerjaan (obyektif dan subyektif) dengan memberikan pelatihan dan menetapkan tujuan <i>job crafting</i> secara pribadi	Quasi-Eksperimental	Hasil serangkaian analisis tindakan berulang menunjukkan bahwa kedua intervensi berhasil. <i>Job crafting</i> dapat meningkatkan <i>well being</i> dan <i>job performance</i> .
2	Jari J. Hakanen, Maria C. W. Peeters, and Wilmar B. Schaufeli / Different Types of Employee Well-Being Across Relationships crafting	<i>Job crafting</i> keterlibatan kerja, kepuasan kerja, kelelahan <i>workaholism</i>	Untuk melihat bagaimana berbagai jenis <i>well being</i> karyawan, yang dapat dibedakan berdasarkan alasan teoretis (yaitu, keterlibatan kerja, kepuasan kerja, kelelahan, dan <i>workaholic</i> ), dapat secara berbeda memprediksi	Penelitian longitudinal	keterlibatan kerja adalah prediktor yang mempengaruhi <i>job crafting</i> dibanding kepuasan kerja, kelehan dan workaholism. Mereka menyimpulkan bahwa hubungan antara <i>job crafting</i> dan <i>well being</i> mungkin lebih



			berbagai perilaku <i>job crafting</i> (yaitu, meningkatkan sumber daya struktural dan sosial dan tuntutan yang menantang, dan mengurangi tuntutan yang menghambat) dan satu sama lain seiring berjalannya waktu.		kompleks daripada yang diasumsikan, karena cara karyawan melakukan <i>job crafting</i> tampaknya tergantung pada bagaimana perasaan mereka saat ini.
3	Katharina Vogta, Jari J. Hakanen, Rebecca Brauchli, Gregor J. Jenny and Georg F. Bauera /The consequences of <i>job crafting</i> : a three-wave study	<i>job crafting</i> ; work engagement; psychological capital	Studi ini meneliti konsekuensi dari <i>job crafting</i> pada dua hasil penting karyawan: modal psikologis (PsyCap) sebagai sumber daya pribadi yang terkait dengan pekerjaan dan keterlibatan kerja sebagai indikator kesejahteraan karyawan.	Studi longitudinal dengan menggunakan desain panel tiga gelombang, tiga bulan untuk mensurvei 940 karyawan dari tiga negara Eropa yang bekerja di berbagai sektor ekonomi dan kependudukan.	Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa ketika individu secara proaktif membangun lingkungan kerja yang banyak akal dan menantang bagi diri mereka sendiri, hal itu dapat mengarah pada beragam hasil positif yang penting bagi kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, karyawan harus didorong dan diberi kesempatan untuk



				menyusun pekerjaan mereka sendiri.
4	Els Vanbelle; Anja Van Den Broeck ; Hans De Witte / <i>Job crafting: Autonomy and workload as antecedents and the willingness to continue working until retirement age as a positive outcome</i>	<i>job crafting</i> otonomi dan beban kerja	Studi ini berfokus pada <i>job crafting</i> dan mengeksplorasi otonomi dan beban kerja sebagai anteseden dan kesediaan untuk terus bekerja hingga usia pensiun sebagai hasil positif dari <i>job crafting</i> dalam populasi karyawan berusia antara 45 dan 65 tahun.	Cross sectional  Lingkungan kerja yang aktif, dalam hal otonomi tinggi dan beban kerja yang tinggi terkait secara tidak langsung dengan kemauan yang meningkat untuk terus bekerja melalui <i>job crafting</i> .
5	Cornelia Niessen ; Daniela Weseler ; Petya Kostova / <i>When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics</i>	<i>job crafting</i> (task crafting, relational crafting dan cognitive crafting), motivational states (self-efficacy, needs), work characteristics (autonomy, task interdependence),	Artikel ini berfokus pada anteseden <i>job crafting</i> dan pengembangan serta validasi skala <i>job crafting</i> .	Penelitian ini melakukan dua studi empiris. Dalam Studi 1, menguji validitas konstruk  Dimensi yang digunakan dan studi 2, memvalidasi silang ukuran ini dan menguji hipotesis.  Penelitian menunjukkan bahwa <i>job crafting</i> sebagai perilaku proaktif berorientasi diri yang termotivasi oleh kebutuhan untuk citra diri yang positif, dan terkait dengan pengalaman kerja. Kebutuhan akan koneksi manusia dan self-efficacy tidak memprediksi komponen <i>job crafting</i> secara mandiri, tetapi secara



					bersama-sama: Kebutuhan akan koneksi manusia merangsang kerajinan relasional ketika individu merasa mampu/berhasil
6	Tanja Bipp and Evangelia Demerouti/ Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour	<i>Job crafting</i> (Mencari sumber daya, mencari tantangan dan mengurangi permintaan)  Personality traits (Pendekatan temperamen, temperamen penghindaran, kondisi tujuan pendekatan, kondisi tujuan penghindaran)	untuk menguji sejauh mana dimensi kepribadian dasar berfungsi sebagai penentu perilaku <i>job crafting</i> dan untuk menyelidiki bagaimana perilaku ini dapat dipengaruhi melalui niat perilaku.	Eksperimental	Hasil mengkonfirmasi bahwa karyawan yang mendapat skor tinggi pada pendekatan temperamen melaporkan untuk mencari sumber daya dan tuntutan, sedangkan karyawan yang memiliki skor tinggi pada temperamen penghindaran cenderung mengurangi permintaan yang menghalangi di tempat kerja. Selain itu, manipulasi tujuan memiliki efek tidak langsung pada <i>job crafting</i> melalui niat perilaku.



---

7	Cort W. Rudolph, Ian M. Katz, Kristi N. Lavigne, Hannes Zacher , <i>Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes</i>	Individual differences, job characteristics, Demographic, work outcomes, <i>Job crafting</i>	Melakukan sintesis secara kuantitatif terhadap konsep <i>Job crafting</i> yang dikonsepsi oleh Tims dan Bakker (2010) dengan model teoritis yang lebih umum dari perilaku kerja proaktif. Untuk melihat hubungan antara perilaku kerajinan kerja dan berbagai antecedents dan hasil kerja	Cross sectional	kerajinan kerja secara keseluruhan ditemukan sangat terkait dengan kepribadian proaktif, fokus regulasi promosi, dan keterlibatan kerja.
---	--	--	---	-----------------	--

---



## G. Mapping teori

Tabel 2 Mapping Teori

<i>Job crafting</i>	<b>Motivasi proaktif</b>	<i>Job resources</i>	<b>Ethical climate</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>task crafting</i></li> <li>• <i>cognitive crafting</i></li> <li>• <i>relational crafting</i></li> </ul> (Wrzesniewski & Dutton, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Can do</i> (Self efficacy, Appraisal Control, persepsi biaya rendah)</li> <li>• <i>Reason to</i> (Motivasi intrinsik, motivasi terintegrasi dan motivasi yang diidentifikasi)</li> <li>• <i>Energized to</i> (diaktifkan pengaruh positif)</li> </ul> (Parker et al., 2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• berbagai keterampilan</li> <li>• signifikansi tugas,</li> <li>• identitas tugas,</li> <li>• umpan balik,</li> <li>• otonomi</li> </ul> (Oldham & Hackman, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• peduli</li> <li>• kemerdekaan</li> <li>• hukum dan kode</li> <li>• aturan</li> <li>• instrumental</li> </ul> (Cullen & Victor, 2008)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>seeking resources</i></li> <li>• <i>Seeking challenges</i></li> <li>• <i>reducing demands</i></li> </ul> (Petrou et al., 2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Can do</i> (Self Efficacy Belief, Context belief)</li> <li>• <i>Reason to</i> (Tujuan otonom)</li> <li>• <i>Energized to</i> (Pengaruh positif)</li> </ul> (Hirschi, Lee, Porfeli, & Vondracek, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengaruh</li> <li>• Kemungkinan pengembangan</li> <li>• Variasi</li> <li>• Kejelasan Peran</li> </ul> (Berthelsen, Hakanen, & Westerlund, 2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Peers</i></li> <li>• <i>Patient</i></li> <li>• <i>Manager</i></li> <li>• <i>Hospital</i></li> <li>• <i>Physician</i></li> </ul> (Olson, 1998)

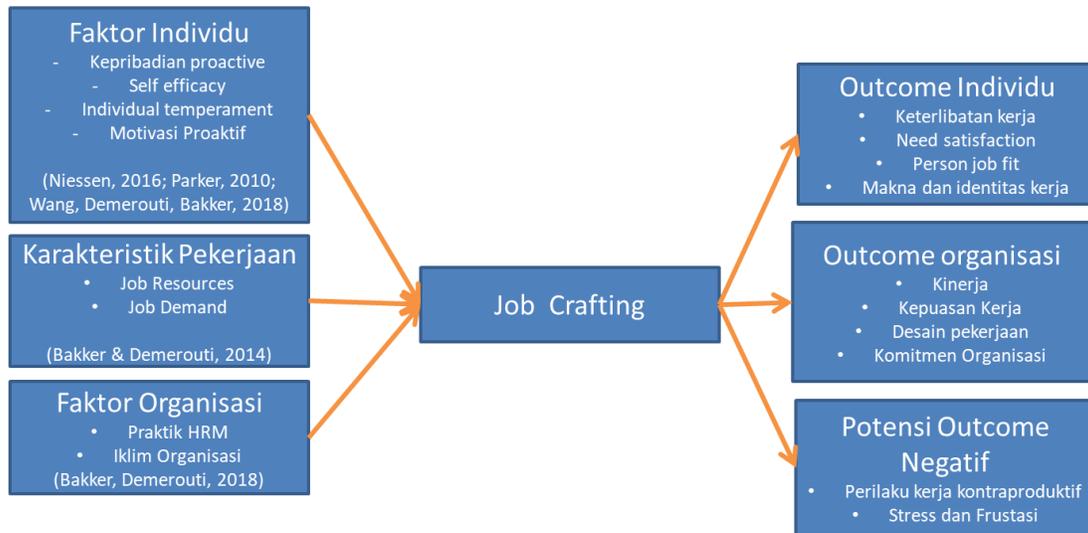


<i>Job crafting</i>	Motivasi proaktif	<i>Job resources</i>	Ethical climate
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Individual crafting</i></li> <li>• <i>Collaborative crafting</i></li> </ul> <p>(Leana, Appelbaum, &amp; Shevchuk, 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Role-breadth self-efficacy</i></li> <li>• <i>Intrinsic motivation</i></li> <li>• <i>Activated positive affect</i></li> </ul> <p>(Hong, Liao, Raub, &amp; Han, 2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otonomi pekerjaan,</li> <li>• dukungan sosial</li> <li>• umpan balik kinerja</li> <li>• variasi keterampilan</li> </ul> <p>(Bakker &amp; Demerouti, 2014)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan sumber daya pekerjaan struktural</li> <li>• Mengurangi tuntutan pekerjaan yang merintang</li> <li>• Meningkatkan sumber daya pekerjaan sosial</li> <li>• Meningkatkan tuntutan pekerjaan yang menantang</li> </ul> <p>(Tims, Bakker, &amp; Derks, 2012)</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasi</li> <li>• Komunikasi</li> <li>• Partisipasi</li> <li>• Hubungan dengan rekan kerja</li> <li>• Hubungan dengan atasan</li> <li>• Remunerasi</li> <li>• Kemandirian dalam bekerja</li> </ul> <p>(Lequeurre, Gillet, Ragot, &amp; Evelyne, 2014)</p>	



## H. Kerangka Teori Penelitian

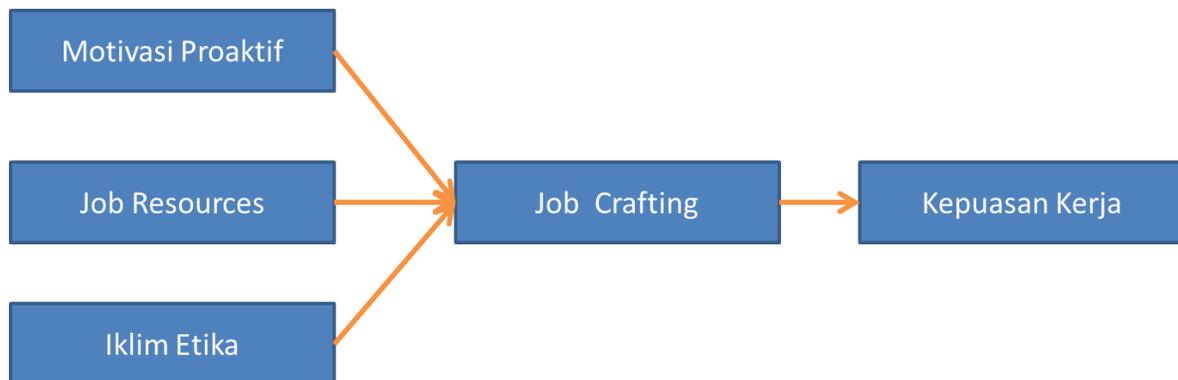
Adapun kerangka teori dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 5 Kerangka Teori  
(Niessen, 2016; Parker, 2010; Wang, Bakker & Demerouty, 2018; Bakker Demeroti 2018)

## I. Kerangka Konseptual

Adapun kerangka teori dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 6 Kerangka Konseptual  
(Lequerre, 2018; Parker, 2010; Bakker & Demerouty, 2016; Cullen, 2006)



## J. Hipotesis

Hipotesis penelitian dalam penelitian ini adalah :

1. Motivasi proaktif berpengaruh terhadap *Job crafting* pegawai RS
2. *Job resources* berpengaruh terhadap *Job crafting* pegawai RS
3. Iklim etika berpengaruh terhadap *Job crafting* pegawai RS
4. Motivasi proaktif berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui *Job crafting*
5. *Job resources* berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui *Job crafting*
6. Iklim etika berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui *Job crafting*
7. *Job crafting* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.



## K. Definisi Operasional

Lanjutan tabel 3

Tabel 3 Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi teori	Definisi Operasional	Alat dan cara pengukuran
1	<i>Job crafting</i>	<i>Job crafting</i> mengacu pada perubahan proaktif yang dibuat karyawan dalam tugas kerja dan hubungan kerja mereka (mis., Dengan klien, kolega, dan atasan mereka)(Wrzesniewski & Dutton, 2001),.	<p><i>Job crafting</i> adalah tindakan yang dilakukan untuk merubah batas batas pekerjaannya dan mendisain pekerjaannya sesuai dengan keterampilan dan kemampuan mereka yang bertujuan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan dengan lebih efektif.</p> <p>Indicator :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan sumber daya pekerjaan struktural</li> <li>• Mengurangi tuntutan pekerjaan yang merintang</li> <li>• Meningkatkan sumber daya pekerjaan sosial</li> <li>• Meningkatkan tuntutan pekerjaan yang menantang</li> </ul>	Menggunakan <i>Job crafting</i> Questioner yang dikembangkan oleh tims dan bakker (2012)
	oaktif	Motivasi proaktif adalah	Motivasi proaktif adalah hal-hal	Efikasi diukur dengan



Lanjutan tabel 3

No	Variabel	Definisi teori	Definisi Operasional	Alat dan cara pengukuran
		motivasi yang berhubungan dengan karier seseorang dan bertindak sebagai prediktor proksimal utama perilaku proaktif dalam hal membuat dan memperjuangkan tujuan (Parker et al., 2010).	yang memberikan dorongan kepada karyawan untuk melakukan kegiatan yang proaktif.  Indikator : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efikasi diri</li> <li>• Motivasi intrinsic</li> </ul>	menggunakan skala Self-Efficacy Short Occupational yang dikembangkan dan divalidasi oleh (Rigotti, Schyns, & Mohr, 2008)  Inisiatif pribadi diukur dengan menggunakan The Situational Motivation Scale (SIMS) yang dikembangkan oleh (Guay, Vallerand, & Blanchard, 2000)
3	<i>Job resources</i>	<i>Job resources</i> mengacu pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang baik untuk mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya fisiologis dan psikologis yang terkait, sebagai fungsional dalam mencapai tujuan kerja; atau merangsang pertumbuhan,	<i>Job resources</i> adalah berbagai hal dari pekerjaan yang dapat memacu seseorang untuk meningkatkan pekerjaannya  Indikator <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasi,.</li> </ul>	<i>Job resources</i> diukur dengan menggunakan <i>Questionnaire sur les Ressources et Contraintes Professionnelles (QRCP)</i> yang dikembangkan oleh (Lequeurre et al., 2014)



Lanjutan tabel 3

No	Variabel	Definisi teori	Definisi Operasional	Alat dan cara pengukuran
		pembelajaran, dan pengembangan pribadi. (Bakker & Demerouti, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi,.</li> <li>• Partisipasi,</li> <li>• Hubungan dengan kolega,</li> <li>• Hubungan dengan atasan,.</li> <li>• Remunerasi,</li> <li>• independensi</li> </ul>	
4	Iklm etika	Iklm etika didefinisikan sebagai persepsi tentang bagaimana masalah etika di tempat kerja ditangani, dan mengacu pada persepsi individu organisasi yang mempengaruhi sikap dan perilaku dan berfungsi sebagai referensi untuk perilaku karyawan (Victor & Cullen, 1988).	<p>Iklm etika adalah persepsi bersama tentang praktik organisasi seputar pengambilan keputusan dan refleksi etis, termasuk masalah kekuasaan, kepercayaan, dan interaksi manusia.</p> <p>Indikator</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peduli</li> <li>• Independen</li> <li>• Hukum dan kode</li> <li>• Aturan.</li> <li>• Instrumental</li> </ul>	Iklm etika diukur dengan menggunakan Ethical Climate Questionnaire yang dikembangkan oleh Cullen (2008)
	Kerja	kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang	Kepuasan kerja adalah penilaian evaluatif keseluruhan yang dimiliki	Kepuasan kerja diukur dengan Job satisfaction



Lanjutan tabel 3

No	Variabel	Definisi teori	Definisi Operasional	Alat dan cara pengukuran
		menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang	seseorang tentang pekerjaannya.  Indikator <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan Kerja Intrinsik</li> <li>• Kepuasan Kerja Ekstrinsik</li> </ul>	scale yang dikembangkan oleh Warr, Cook & Wall, 1979 (Stride et al., 2008)

