

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	1
DAFTAR TABEL	2
DAFTAR GAMBAR	3
BAB I PENDAHULUAN.....	4
A. Latar Belakang	4
B. Kajian Masalah.....	8
C. Rumusan Masalah	16
D. Tujuan Penelitian	17
E. Manfaat Penelitian	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	19
A. Tinjauan Umum Leader Member Exchange	19
B. Tinjauan Umum Job Crafting	28
C. Tinjauan Umum Work Engagement.....	33
D. Tinjauan Umum Kinerja.....	44
E. Mapping Teori	47
F. Kerangka Teori.....	48
G. Kerangka Konsep.....	49
H. Definisi Operasional dan Kriteria Objektif	50
I. Hipotesis Penelitian.....	60

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Pencapaian Tingkat Kinerja Perawat Berdasarkan Standar Persatuan Perawat Nasional Indonesia (PPNI) Di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar Tahun 2021-2023	7
Tabel 2. Indikator Pengukuran <i>Leader Member Exchange</i> -7	25
Tabel 3. Indikator Pengukuran <i>Leader Member Exchange</i> - MDM	26
Tabel 4. Mapping Teori <i>Leader Member Exchange</i> , <i>Job Crafting</i> , <i>Work Engagement</i> dan Kinerja	47
Tabel 5. Definisi Operasional dan Kriteria Objektif.....	50

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kajian Masalah Penelitian	9
Gambar 2. JD-R model (Bakker dkk., 2002)	39
Gambar 3. Kerangka Teori	48
Gambar 4. Kerangka Konsep	49

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu aspek krusial dalam mencapai tujuan organisasi adalah bagaimana pengelolaan sumber daya manusia dioptimalkan agar mampu menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif. Pengelolaan sumber daya manusia yang maksimal dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi serta berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Kinerja sumber daya manusia, khususnya karyawan, menjadi elemen dasar yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan. Semakin baik kinerja karyawan, semakin besar pula peluang keberhasilan perusahaan. Sebaliknya, rendahnya kinerja karyawan dapat meningkatkan risiko kegagalan organisasi.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor, antara lain gaya kepemimpinan, motivasi kerja, sistem kompensasi, pola komunikasi, iklim organisasi, serta karakteristik pekerjaan (Al Banin dkk., 2020; Attahiru, 2021; Rimbayana dkk., 2022; Ahmad, 2018). Gibson (1987) mengemukakan bahwa terdapat tiga kelompok faktor utama yang memengaruhi kinerja. Pertama, faktor individu, yang mencakup kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, serta kondisi sosial dan demografis. Kedua, faktor psikologis, yang meliputi persepsi, peran, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja. Ketiga, faktor organisasi, seperti struktur organisasi, rancangan pekerjaan, gaya kepemimpinan, dan sistem penghargaan yang diterapkan.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Bass (1985) dan Humphreys (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh dalam meningkatkan kinerja dibandingkan kepemimpinan transaksional.

Menurut Sarros & Santora (2001) salah satu bentuk kepemimpinan transformasional yang mendukung peningkatan kinerja karyawan adalah kepemimpinan *Leader Member Exchange*. *Leader Member Exchange* (LMX) yaitu Kepemimpinan yang berfokus pada kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan, di mana hubungan yang baik akan meningkatkan kepercayaan dan dukungan dalam pekerjaan. Dari berbagai bentuk kepemimpinan, penelitian menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) memiliki pengaruh paling signifikan terhadap kinerja karyawan (Gerstner & Day, 1997); Dulebohn dkk., 2012); Martin dkk., 2016; Liden dkk., 2011).

Selain kepemimpinan organisasi, kemampuan karyawan juga perlu untuk diperhatikan. Salah satu bentuk kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tuntutan pekerjaannya guna mencapai kinerja yang diharapkan adalah kemampuan dalam memodifikasi tugasnya dan membuat pekerjaan tersebut menjadi lebih bermakna. Kemampuan tersebut disebut dengan *Job Crafting*.

Menurut Lee dkk. (2017), *Job Crafting* memiliki hubungan yang erat dengan perilaku karyawan, khususnya dalam upaya mereka menemukan makna dan nilai dalam pekerjaan. Aktivitas ini memberikan dampak positif baik bagi individu maupun organisasi. *Job Crafting* menggambarkan tindakan proaktif karyawan dalam menyesuaikan tugas, hubungan sosial, serta cara pandang mereka terhadap pekerjaan agar selaras dengan kekuatan dan minat pribadi. Karyawan yang terlibat dalam proses ini cenderung memiliki tingkat kepuasan dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Selain faktor-faktor yang telah disebutkan sebelumnya, Bakker dan Bal (2010) serta Rameshkumar (2020) menegaskan bahwa keterikatan kerja (*Work Engagement*) merupakan salah satu elemen penting yang memengaruhi kinerja

individu dalam bekerja. *Work Engagement* dipahami sebagai kondisi psikologis yang positif dan memuaskan, yang ditandai oleh antusiasme, dedikasi, serta keterlibatan penuh terhadap pekerjaan. Karyawan dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi umumnya menunjukkan produktivitas, kreativitas, dan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi. Menjaga tingkat keterikatan kerja menjadi penting untuk mencegah munculnya burnout, yaitu kondisi kelelahan fisik dan emosional akibat tekanan pekerjaan. Sejalan dengan hal tersebut, Jung dan Yoon (2016) menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat *Work Engagement* yang tinggi tidak hanya merasa bahagia saat melaksanakan tugas, tetapi juga bersedia mencurahkan lebih banyak waktu dan energi dalam pekerjaannya. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi cenderung memperlihatkan kinerja unggul, baik dalam tugas utama maupun peran tambahan, serta berkontribusi terhadap inovasi dan efektivitas tim.

Pada era saat ini, rumah sakit menjadi salah satu organisasi di masyarakat yang paling mendapat perhatian karena perannya yang sangat penting dalam memberikan manfaat bagi publik. Rumah sakit dituntut untuk senantiasa memberikan pelayanan yang optimal kepada pasien. Oleh karena itu, pihak manajemen rumah sakit perlu merancang strategi yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja perawat di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar, yang diukur menggunakan standar asuhan keperawatan berdasarkan pedoman Persatuan Perawat Nasional Indonesia (PPNI) tahun 2010, diketahui bahwa tingkat kinerja perawat pada periode 2021–2023 di instalasi rawat inap menunjukkan rata-rata capaian sebesar 89,6%. Nilai ini mengindikasikan bahwa kinerja perawat belum sepenuhnya mencapai standar ideal asuhan keperawatan, yaitu 100%. Penilaian tersebut meliputi beberapa aspek utama dalam proses keperawatan, yakni pengkajian keperawatan, diagnosa keperawatan,

perencanaan, tindakan keperawatan, evaluasi, serta pencatatan keperawatan, sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut. berikut:

Tabel 1. Pencapaian Tingkat Kinerja Perawat Berdasarkan Standar Persatuan Perawat Nasional Indonesia (PPNI) Di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar Tahun 2021-2023

No	Indikator Asuhan Keperawatan	Standar	RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar
1	Pengkajian askep	100%	90%
2	Diagnosa askep		89%
3	Perencanaan askep		88%
4	Tindakan askep		91%
5	Evaluasi askep		90%
Rata-Rata			89,6 %

Sumber : Data Monitoring dan Evaluasi RS

Berdasarkan hasil wawancara sebelumnya dengan sepuluh perawat, diperoleh gambaran bahwa sebagian besar perawat belum menunjukkan inisiatif dalam meningkatkan dan mengembangkan kemampuan diri secara mandiri. Mereka juga cenderung kurang memiliki kemauan untuk mencari informasi baru serta sering menghindari tugas-tugas yang bersifat menantang atau pekerjaan baru yang memerlukan keterlibatan sukarela. Hanya sebagian kecil perawat yang berupaya menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu tanpa menundanya hingga keesokan hari, dengan alasan akan ada tanggung jawab baru yang menunggu. Bahkan, beberapa di antaranya bersedia lembur agar tugasnya dapat terselesaikan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa tingkat motivasi kerja

sebagian perawat masih rendah, yang berpotensi memengaruhi kualitas kinerja dan pelayanan yang diberikan kepada pasien di rumah sakit.

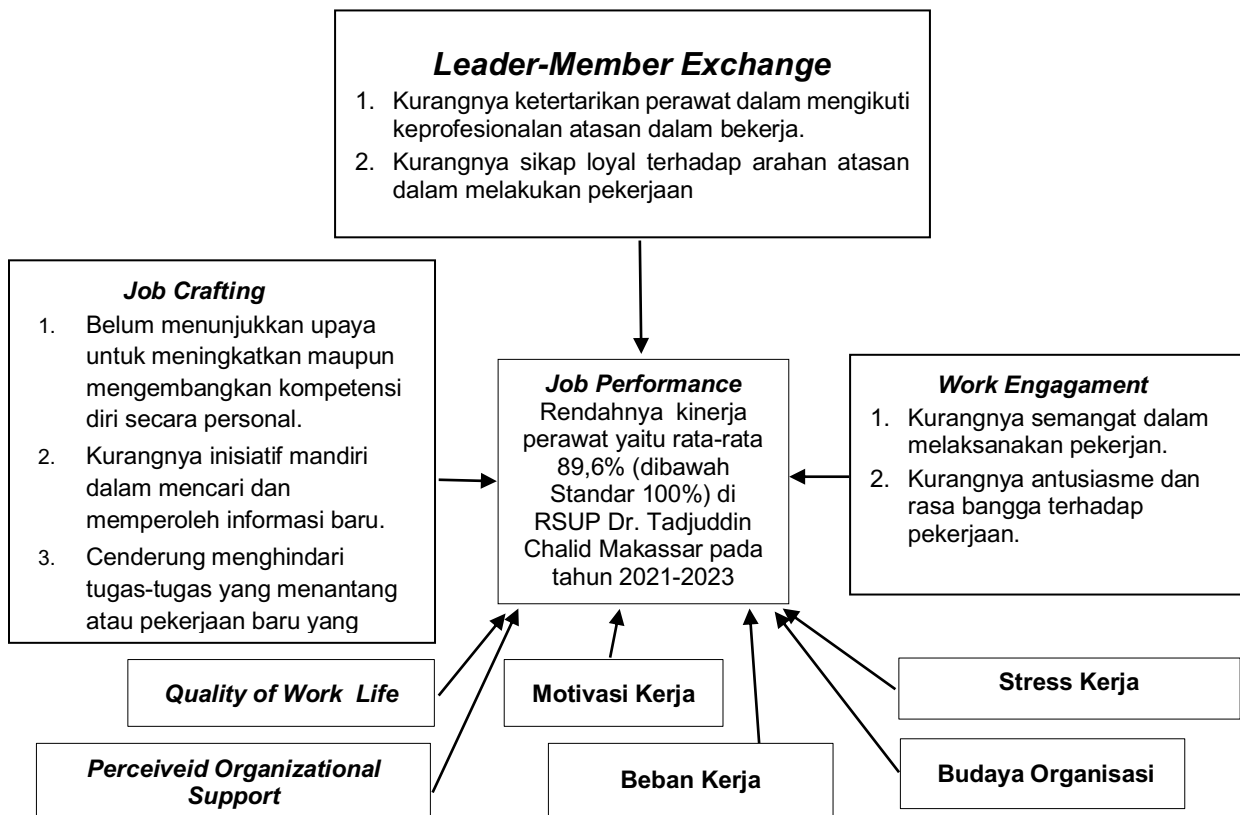
Merujuk pada data kinerja perawat RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar (2021-2023) yang masih di bawah standar asuhan keperawatan PPNI, peneliti memilih variabel penelitian berdasarkan kajian teori dan penelitian sebelumnya yakni tiga faktor utama yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu *Leader Member Exchange* (LMX), *Job Crafting*, dan *Work Engagement*. *Leader Member Exchange* dipilih karena kualitas hubungan atasan-bawahan terbukti meningkatkan kepercayaan, dukungan, dan motivasi kerja. *Leader Member Exchange* menyoroti bagaimana hubungan interpersonal di tempat kerja memengaruhi pengembangan perawat, pengambilan keputusan, dan kepuasan kerja, hubungan yang baik dengan atasan dapat mendorong perawat untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pasien. *Job Crafting* dipilih karena memungkinkan perawat untuk menyesuaikan pekerjaan mereka agar lebih sesuai dengan kekuatan dan minat pribadi, yang berdampak positif pada kinerja perawat. *Work Engagement* dipilih karena keterlibatan kerja yang tinggi berkontribusi pada produktivitas dan kepuasan kerja perawat yang lebih besar.

Sehingga berdasarkan uraian di atas, maka peneliti berencana melakukan penelitian lebih lanjut mengenai “Pengaruh *Leader Member Exchange*, *Job Crafting* dan *Work Engagement* terhadap kinerja perawat RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar”.

B. Kajian Masalah

Secara umum, kinerja dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan mencerminkan hasil kerja yang dicapai individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, yang mencakup aspek kualitas,

kuantitas output, serta keandalan dalam bekerja. Berdasarkan data yang diperoleh dari RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar, diketahui bahwa capaian kinerja perawat belum memenuhi standar PPNI sebesar 100%. Selain itu, hasil wawancara sebelumnya juga memperkuat temuan tersebut, sehingga peneliti merumuskan kajian masalah penelitian sebagaimana dijelaskan berikut ini:



Gambar 1. Kajian Masalah Penelitian

Teori: Einsenberg dkk. (2002), Cascio (2003), Lako (2004), Henry & Evans (2008), Tarwaka (2011).

Job resources merupakan aspek-aspek pekerjaan yang bersifat fisik, sosial, psikologis, maupun organisasional yang berfungsi untuk: (1) mengurangi tuntutan pekerjaan yang berpotensi menimbulkan beban psikologis bagi

karyawan, (2) membantu pencapaian tujuan kerja, serta (3) mendorong proses pengembangan diri dan pembelajaran. Menurut Bakker dan rekan-rekannya (2007), job resources memiliki peran penting dalam meningkatkan *Work Engagement*, terutama ketika job demands berada pada tingkat yang tinggi.

Sementara itu, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai bentuk perilaku extra-role telah menjadi fokus perhatian dan perdebatan panjang di kalangan praktisi maupun akademisi organisasi. OCB didefinisikan sebagai perilaku sukarela yang ditunjukkan karyawan di luar tanggung jawab formalnya, namun berkontribusi positif terhadap efektivitas dan keberlangsungan organisasi (Osman dkk., 2015). Kehadiran OCB di antara karyawan, yang berperan sebagai good citizens, diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Organ (1995) menggambarkan OCB sebagai “*good soldier syndrome*”, yakni perilaku prososial yang sangat berharga bagi organisasi karena mendukung peningkatan kinerja dan keunggulan kompetitif. Selain itu, individu yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi dan menunjukkan loyalitas dengan bertahan lebih lama di organisasi.

Iklm organisasi dapat dipahami sebagai konsep yang menggambarkan persepsi dan pemahaman bersama dari seluruh anggota organisasi terhadap berbagai elemen internal, seperti struktur, sistem kerja, dan praktik yang diterapkan (McMurray, 2003). Dengan demikian, iklim organisasi pada dasarnya mencerminkan pengalaman subjektif karyawan terhadap lingkungan kerja mereka. Lingkungan yang dipersepsikan oleh karyawan inilah yang disebut sebagai iklim organisasi, yang menurut Robbins (2008) merupakan faktor penting dalam menentukan efektivitas organisasi. Iklim organisasi yang kondusif memungkinkan setiap individu, tim, maupun pimpinan memahami serta melaksanakan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya secara optimal, termasuk

dalam hal komunikasi, wewenang, serta pelaksanaan pekerjaan sesuai kedudukan masing-masing.

Sementara itu, budaya organisasi menurut Davis dan Lako (2004) merupakan pola nilai dan keyakinan yang dipahami, dihayati, serta dipraktikkan bersama oleh anggota organisasi. Pola ini memberikan makna tersendiri bagi organisasi dan menjadi dasar pembentukan norma perilaku di lingkungan kerja. Budaya organisasi mencerminkan seperangkat nilai yang diyakini dan dikembangkan secara berkelanjutan oleh seluruh anggota sebagai sistem perekat sosial yang mengarahkan perilaku menuju pencapaian tujuan organisasi. Robbins (2008) mengemukakan sepuluh indikator budaya organisasi, yaitu: (1) Inisiatif individu, (2) Toleransi terhadap risiko, (3) Arahkan, (4) Integrasi, (5) Dukungan manajemen, (6) Kontrol, (7) Identitas, (8) Sistem penghargaan, (9) Toleransi terhadap konflik, dan (10) Pola komunikasi.

Beban kerja yang berlebihan memiliki dampak signifikan terhadap tingkat produktivitas tenaga kesehatan, termasuk perawat. Menurut Azizah Indriyani (2009), ketidakseimbangan antara banyaknya tugas dengan kemampuan fisik, keahlian, maupun waktu yang dimiliki individu dapat menjadi sumber stres. Ketika tingkat stres yang dialami karyawan meningkat secara berlebihan, kinerja mereka cenderung menurun karena terganggu oleh tekanan psikologis yang menghambat pelaksanaan tugas. Kondisi tersebut dapat membuat individu kehilangan kemampuan untuk mengendalikan diri, mengalami kesulitan dalam mengambil keputusan, hingga menunjukkan perilaku yang tidak stabil. Dalam situasi yang ekstrem, stres kerja dapat menyebabkan penurunan kinerja secara drastis, gangguan kesehatan, kelelahan, bahkan keputusasaan yang berujung pada keputusan untuk berhenti atau menolak bekerja (Luthans, 2011).

Dalam konteks keperawatan, stres kerja yang tidak tertangani dengan baik dapat mengakibatkan perawat kehilangan kendali diri dan semangat kerja, serta berpotensi menurunkan kualitas pelayanan. Dampak terburuknya adalah munculnya keinginan untuk keluar dari pekerjaan atau menghindari tanggung jawab. Berdasarkan survei di Prancis, tingkat stres di kalangan perawat mencapai 74%, sedangkan di Indonesia, data dari Persatuan Perawat Nasional Indonesia (PPNI) menunjukkan bahwa 50,9% perawat mengalami stres kerja. Kondisi tersebut ditandai dengan keluhan seperti sakit kepala, kelelahan, penurunan keramahan, kurang istirahat, serta ketidakpuasan terhadap beban kerja yang tinggi dan kompensasi yang tidak sepadan (Faradilla, 2016).

Public Service Motivation (PSM) diartikan sebagai kecenderungan individu untuk menanggapi motif-motif dasar yang khas dalam organisasi atau lembaga publik. Dalam ranah administrasi publik, sejumlah penelitian empiris telah membuktikan bahwa PSM berperan signifikan dalam membentuk perilaku serta sikap pegawai sektor publik (Brewer & Selden, 1998; Houston, 2000; Kim, 2005; Perry, 2000; Scott & Pandey, 2005).

Sementara itu, *Perceived Organizational Support* (POS) merujuk pada keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger dkk., 2016). Dengan demikian, persepsi tersebut mencakup dua aspek utama, yakni: pertama, pandangan bahwa organisasi mengakui dan menghargai setiap kontribusi yang diberikan; dan kedua, keyakinan bahwa organisasi menjadikan kesejahteraan karyawan sebagai prioritas utama (Ahmed & Nawaz, 2015). Karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang tinggi akan cenderung merasa dihargai, diakui, dan memiliki identitas sosial yang kuat dalam lingkungan kerja. Mereka juga meyakini bahwa kinerja unggul serta perilaku positif yang ditunjukkan akan mendapat pengakuan dari organisasi (Eisenberger dkk., 2004). Penelitian menunjukkan

bahwa karyawan dengan tingkat POS yang tinggi cenderung meyakini bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka, sehingga mereka terdorong untuk berpartisipasi aktif dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai bentuk timbal balik (Eisenberger dkk., 2016).

Selain itu, kepuasan kerja juga memiliki peran krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mendorong mereka untuk memberikan kontribusi lebih besar bagi organisasi (Anitha, 2014). Kepuasan kerja muncul dari persepsi individu terhadap sejauh mana pekerjaan yang dilakukan bermakna dan memberikan nilai bagi dirinya. Berdasarkan teori Luthans (2006), kepuasan kerja terdiri dari enam dimensi utama: pekerjaan itu sendiri, gaji dan kompensasi, peluang promosi, supervisi dari atasan, hubungan dengan rekan kerja, serta lingkungan kerja. Sementara itu, Spector (1997) menambahkan sembilan dimensi kepuasan kerja yang meliputi gaji, promosi, pengawasan, tunjangan, penghargaan, prosedur kerja, rekan kerja, jenis pekerjaan, dan komunikasi (George & Anju, 2012).

Berdasarkan uraian di atas, penurunan kinerja perawat dapat dianalisis melalui perspektif perilaku organisasi, dengan mempertimbangkan variabel *Leader Member Exchange* (LMX), *Job Crafting*, dan *Work Engagement*. Karyawan dengan kualitas hubungan LMX yang tinggi cenderung lebih termotivasi untuk bekerja melampaui standar yang diharapkan karena adanya rasa saling percaya antara atasan dan bawahan (Chen & Chang, 2008). Penelitian Alabi (2012) menunjukkan bahwa peningkatan kualitas interaksi antara pemimpin dan bawahan—seperti hubungan emosional dan saling menghormati—dapat memperkuat komitmen pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja mereka. Selanjutnya, Mahsud dkk. (2010) menegaskan bahwa dalam hubungan LMX yang berkualitas tinggi, pemimpin memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk menangani tugas-tugas

penting dan menantang disertai dengan penghargaan, sedangkan pada hubungan LMX yang rendah, atasan cenderung hanya memberikan tugas rutin tanpa bentuk pengakuan tambahan.

Sehubungan dengan hal tersebut, peneliti berupaya menelaah sejauh mana kualitas hubungan antara kepala ruangan dan perawat di instalasi rawat inap dapat menciptakan dukungan, kepercayaan, serta otonomi bagi perawat dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini menjadi penting mengingat pelaksanaan tugas keperawatan menuntut koordinasi yang efektif dalam struktur hierarki organisasi, di mana interaksi yang harmonis antara atasan dan bawahan berperan besar dalam menentukan komitmen dan kinerja perawat.

Berg, Dutton, dan Wrzesniewski (2013) menjelaskan bahwa *Job Crafting* merupakan bentuk perilaku proaktif dan mandiri yang dilakukan oleh perawat untuk meningkatkan kreativitas serta inovasi dalam pekerjaannya. Melalui *Job Crafting*, perawat tidak hanya bekerja demi kepentingan organisasi, tetapi juga untuk mencapai kepuasan dan pengembangan diri. Perawat secara individual dapat menyesuaikan dan mendesain ulang tugas maupun peran kerjanya agar selaras dengan kondisi serta karakteristik pekerjaan yang dihadapi. Dengan demikian, perilaku ini tidak hanya berkontribusi terhadap keberhasilan pribadi, tetapi juga terhadap kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Kanten, 2014). Teori ini kemudian dikembangkan oleh Tims dkk. (2012), yang mendefinisikan *Job Crafting* sebagai upaya karyawan dalam mengubah perilaku kerja untuk menyeimbangkan tuntutan dan sumber daya pekerjaan dengan kebutuhan, keahlian, serta preferensi pribadi mereka. Secara konseptual, teori *Job Crafting* berakar pada model *Job Demands–Resources* (JD-R) yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2007) serta Tims dkk. (2012). Berdasarkan teori tersebut, peneliti menilai bahwa dalam proses penyelesaian asuhan keperawatan, perawat tidak hanya memerlukan koordinasi antara atasan dan bawahan, tetapi

juga pendekatan proaktif yang menumbuhkan kreativitas dan inovasi individu agar pelaksanaan tugas dapat lebih optimal dan mendukung peningkatan kinerja.

Selain itu, *Work Engagement* juga menjadi isu penting dalam manajemen sumber daya manusia modern. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *Work Engagement* memberikan dampak positif terhadap berbagai aspek pekerjaan. Pertama, *Work Engagement* merepresentasikan pengalaman emosional yang positif bagi individu (Schaufeli dkk., 2002). Kedua, keterikatan kerja berhubungan erat dengan kesehatan psikologis dan performa kerja yang lebih baik (Demerouti dkk., 2001). Ketiga, *Work Engagement* memungkinkan individu memperoleh manfaat dari pekerjaan yang berpotensi menimbulkan stres, karena mereka mampu mengelolanya secara konstruktif. Keempat, keterikatan kerja berkontribusi pada meningkatnya komitmen organisasi (Demerouti dkk., 2001) dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja (Kahn, 1990). Oleh karena itu, penguatan *Work Engagement* menjadi perhatian penting bagi manajer, sebab karyawan yang tidak terikat dengan pekerjaannya cenderung kehilangan motivasi dan komitmen (Aktouf, 1992), yang berimplikasi pada meningkatnya turnover, absensi, serta penurunan kinerja. Berdasarkan hal tersebut, peneliti memandang bahwa kinerja perawat tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas hubungan antara atasan dan bawahan serta tingkat kreativitas individu, tetapi juga oleh keterikatan kerja yang dipengaruhi oleh dukungan organisasi dalam membantu perawat mengelola stres akibat tingginya beban kerja. Oleh karena itu, variabel *Work Engagement* dimasukkan sebagai salah satu komponen penting dalam penelitian ini.

Kebaruan dalam penelitian ini terletak pada penggunaan dua variabel intervening, yaitu *Job Crafting* dan *Work Engagement*, untuk menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja. Berdasarkan latar

belakang permasalahan serta hasil kajian sebelumnya, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX), *Job Crafting*, dan *Work Engagement* terhadap Kinerja Perawat di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar.

C. Rumusan Masalah

1. Apakah *Leader Member Exchange* memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja perawat di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar?
2. Apakah *Job Crafting* memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja perawat di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar?
3. Apakah *Work Engagement* memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja perawat di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar?
4. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja perawat melalui *Job Crafting* di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar?
5. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja perawat melalui *Work Engagement* di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar?
6. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung *Job Crafting* terhadap Kinerja perawat melalui *Work Engagement* di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar?
7. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja perawat melalui kombinasi *Job Crafting* dan *Work Engagement* di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar?

D. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Menganalisis besar pengaruh *Leader Member Exchange*, *Job Crafting* dan *Work Engagement* terhadap kinerja perawat RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar.

2. Tujuan Khusus

1. Menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja perawat di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar.
2. Menganalisis pengaruh *Job Crafting* terhadap kinerja perawat di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar.
3. Menganalisis pengaruh *Work Engagement* terhadap kinerja perawat di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar.
4. Menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja perawat melalui *Job Crafting* di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar.
5. Menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja perawat melalui *Work Engagement* di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar.
6. Menganalisis pengaruh *Job Crafting* terhadap kinerja perawat melalui *Work Engagement* di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar.
7. Menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja perawat melalui kombinasi *Job Crafting* dan *Work Engagement* di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Ilmiah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya serta memperluas wawasan ilmu manajemen rumah sakit, khususnya dalam kajian perilaku organisasi, melalui pengujian teori kepemimpinan dan iklim organisasi yang diterapkan.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan kontribusi konseptual bagi pihak rumah sakit dalam upaya memperbaiki proses kerja, sehingga mampu meningkatkan kinerja baik pada tingkat individu maupun organisasi.
- b. Penelitian ini merupakan bagian dari pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, khususnya pada aspek penelitian, yang memberikan pengalaman berharga bagi peneliti dalam pengembangan diri serta menjadi sarana untuk melatih kemampuan berpikir objektif, kritis, ilmiah, dan analitis dalam menghubungkan teori dengan realitas di lapangan.

3. Manfaat Bagi Peneliti

Menambah pengalaman yang sangat berharga dalam rangka memperoleh wawasan dan pengetahuan, selain itu juga merupakan persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Rumah Sakit.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Umum *Leader Member Exchange*

Konsep *Leader Member Exchange* (LMX) berakar dari teori kepemimpinan yang dikenal sebagai *Vertical Dyad Linkage* (VDL). Teori ini menjelaskan adanya hubungan timbal balik antara dua individu yang menempati posisi berbeda dalam struktur organisasi, yaitu antara pemimpin dan bawahannya (Schriesheim & Cogliser, 1999).

Leader Member Exchange (LMX) adalah teori yang menjelaskan kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim, yang dapat berupa hubungan berkualitas tinggi (*high-quality exchange*) atau rendah (*low-quality exchange*). Hubungan berkualitas tinggi ditandai dengan saling percaya, komunikasi terbuka, dan dukungan emosional, sedangkan hubungan rendah bersifat formal, terbatas, dan kurang didasari kepercayaan.

Hubungan antara LMX, *Job Crafting*, dan Kinerja: Hubungan berkualitas tinggi antara pemimpin dan anggota tim mendorong individu untuk melakukan *Job Crafting* karena adanya kebebasan dan dukungan dari pemimpin. *Job Crafting* memungkinkan karyawan menyesuaikan pekerjaan dengan kekuatan pribadi mereka, meningkatkan motivasi, kepuasan, dan pada akhirnya kinerja. Dengan kata lain, LMX yang positif menciptakan lingkungan yang mendukung *Job Crafting*, yang secara tidak langsung meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Job Crafting*, Hubungan Berkualitas Tinggi (*High-quality Leader Member Exchange*): Ketika seorang anggota tim memiliki hubungan berkualitas tinggi dengan pemimpinnya, mereka cenderung merasa lebih dihargai, didengarkan, dan diberdayakan. Pemimpin yang memiliki hubungan dekat dengan anggotanya akan memberikan ruang bagi mereka untuk berinisiatif dalam pekerjaan mereka, memberikan otonomi untuk menyesuaikan pekerjaan dengan minat dan kekuatan mereka (*Job*

Crafting). Pemimpin dengan *Leader Member Exchange* tinggi mungkin lebih mendukung, lebih terbuka terhadap ide-ide baru, dan lebih mampu mendorong anggota tim untuk mengubah cara mereka bekerja.

Kontrol dan Otonomi: *Leader Member Exchange* yang tinggi memberikan tingkat otonomi yang lebih besar kepada karyawan, yang memungkinkan mereka untuk menyesuaikan pekerjaan mereka (*Job Crafting*) agar lebih sesuai dengan motivasi dan kekuatan mereka. Pemimpin yang memberikan kebebasan dalam pekerjaan dapat mendorong karyawan untuk merancang pekerjaan mereka dengan cara yang lebih produktif dan memotivasi.

Dukungan dan Pengakuan: Hubungan yang baik dengan pemimpin sering kali disertai dengan dukungan moral, pengakuan, dan umpan balik konstruktif. Hal ini meningkatkan rasa percaya diri karyawan dalam melakukan perubahan pada pekerjaan mereka (*Job Crafting*), yang pada akhirnya membuat pekerjaan lebih memuaskan dan bermakna.

Integrasi *Leader Member Exchange*, *Job Crafting*, dan Kinerja, Hubungan antara *Leader Member Exchange*, *Job Crafting*, dan kinerja adalah proses yang saling terkait. Kualitas hubungan *Leader Member Exchange* memengaruhi seberapa besar karyawan merasa diberdayakan untuk melakukan *Job Crafting*, dan *Job Crafting* pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu. *Leader Member Exchange* sebagai Mediator: *Leader Member Exchange* dapat bertindak sebagai mediator yang memfasilitasi *Job Crafting*. Anggota tim yang memiliki hubungan *Leader Member Exchange* berkualitas tinggi merasa lebih didukung dalam berinovasi dan menyesuaikan pekerjaan mereka sesuai kebutuhan. Hasilnya, mereka dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi dalam pekerjaan mereka, yang langsung berpengaruh pada kinerja. Zhao dkk. (2016) menyatakan bahwa kualitas hubungan *Leader Member Exchange* memengaruhi tingkat *Job Crafting* yang dilakukan oleh karyawan, dan *Job Crafting* berkontribusi pada peningkatan kinerja.

1. Pengertian *Leader Member Exchange*

Liden dan Maslyn (1998) mendefinisikan *Leader Member Exchange* (LMX) sebagai hubungan multidimensional antara pemimpin dan bawahan yang berorientasi pada peningkatan kualitas interaksi keduanya, sehingga mampu mendorong perbaikan kinerja baik bagi atasan maupun bawahan. Sementara itu, Erdogan dan Enders (2007) menjelaskan bahwa LMX merupakan teori yang berfokus pada dinamika hubungan antara pemimpin dan bawahannya yang berakar dari teori pertukaran sosial. Dalam pandangan lain, Erdogan dan Bauer (2015) menegaskan bahwa LMX termasuk salah satu pendekatan kepemimpinan yang memberikan pemahaman menyeluruh terhadap peran bawahan dalam proses kepemimpinan.

Berbeda dengan teori kepemimpinan lainnya, LMX menekankan bahwa efektivitas seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kualitas hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahannya. Pendekatan ini mampu menggambarkan keunikan interaksi tersebut, yang tidak dijelaskan secara mendalam dalam teori kepemimpinan lainnya.

Lebih lanjut, teori LMX mengemukakan bahwa perbedaan perlakuan pemimpin terhadap bawahannya melahirkan dua kelompok utama, yaitu *in-group* dan *out-group*. Anggota *in-group* cenderung menunjukkan kinerja tinggi, memiliki tingkat *turnover* rendah, serta kepuasan kerja yang lebih baik. Sebaliknya, anggota *out-group* biasanya memiliki interaksi yang terbatas dengan atasan, di mana hubungan yang terbentuk bersifat formal dan berorientasi pada tugas semata (Robbins, 2013).

2. Model perkembangan terjadinya *Leader Member Exchange*

a. Interaksi Awal

Komponen dalam *Leader Member Exchange* (LMX) tampak sejak awal interaksi antara pemimpin dan bawahan sesuai dengan peran dan

posisinya masing-masing. Setiap individu membawa karakteristik unik seperti perilaku, penampilan, kemampuan, pengalaman, usia, serta latar belakang yang beragam. Dari berbagai faktor tersebut, terdapat dua karakteristik yang memiliki pengaruh dominan terhadap terbentuknya kualitas hubungan dalam LMX.

b. Delegasi Pemimpin

Tahap berikutnya merupakan proses ketika seorang pemimpin mendelegasikan wewenang, tanggung jawab, serta tugas tertentu kepada anggota tim atau bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan atau membuat keputusan tertentu. Dalam proses ini, pemimpin tidak sekadar menugaskan pekerjaan, tetapi juga memberikan ruang bagi bawahan untuk mengambil keputusan sesuai dengan batas kewenangan yang telah ditetapkan.

c. *Member Behavior dan Attributions*

Tahap ketiga mencakup respons atau perilaku bawahan terhadap tugas yang diberikan oleh atasan, di mana perilaku tersebut menjadi elemen penting dalam pembentukan hubungan *Leader Member Exchange*. Dalam tahap ini, bawahan dapat memengaruhi atasan melalui tindakan-tindakan yang tidak selalu berkaitan langsung dengan pelaksanaan tugas utama (Dienesch & Liden, 1986).

3. Dimensi *Leader Member Exchange*

Dimensi *Leader Member Exchange* oleh Liden & Maslyn (1998), yaitu :

a. Afeksi

Afeksi diartikan sebagai hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan yang didasari oleh ketertarikan interpersonal, bukan semata-mata karena hubungan profesional dalam konteks pekerjaan.

b. Kontribusi

Liden menjelaskan bahwa kontribusi merupakan persepsi terhadap aktivitas yang berfokus pada tugas dengan tingkat tertentu, di mana setiap anggota berupaya untuk mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain, bawahan melaksanakan tanggung jawab dan tugasnya sesuai dengan kesepakatan kerja, sementara atasan memberikan dukungan berupa sumber daya dan kesempatan untuk menunjang pelaksanaan tugas tersebut.

c. **Loyalitas**

Loyalitas dapat diartikan sebagai hubungan saling setia antara atasan dan bawahan, yang mencerminkan adanya dukungan serta penghargaan terhadap kepribadian masing-masing dalam berbagai kondisi kerja..

d. **Respek Profesional**

Respek profesional dipahami sebagai pandangan timbal balik antara atasan dan bawahan yang membentuk reputasi seseorang baik di dalam maupun di luar organisasi. Pandangan ini muncul berdasarkan rekam jejak individu, seperti pengalaman kerja, tanggapan terhadap hasil kinerjanya, serta penghargaan profesional yang pernah diperoleh (Liden & Maslyn, 1998).

4. Kategori *Leader Member Exchange*

Kategori *Leader Member Exchange* dibagi 4 kategori oleh Coegliser (2009), yaitu :

a. *Balanced/Low Leader Member Exchange*

Atasan dan bawahan dapat menilai hubungan mereka berkualitas rendah ketika rasa saling percaya dan kesetiaan tidak terbangun dengan baik. Pada tahap awal hubungan kerja formal, interaksi biasanya masih bersifat permukaan.

b. Balanced/High Leader Member Exchange

Atasan dan bawahan yang menilai hubungan mereka sebagai hubungan berkualitas tinggi berarti keduanya memiliki persepsi yang sejalan mengenai kepercayaan, saling menghormati, dan rasa saling menyukai. Hubungan semacam ini biasanya terbentuk pada tahap yang lebih matang dalam perkembangan interaksi antara atasan dan bawahan.

c. Follower Overstimation

Kondisi ini muncul ketika bawahan menilai hubungan dengan atasannya berada pada tingkat yang tinggi, sedangkan atasan memandangnya kurang menguntungkan. Dalam situasi tersebut, bawahan merasa dipercaya, disukai, dan memiliki pengaruh setara dengan atasan, bahkan menganggap dirinya telah bekerja melampaui tugas formalnya. Namun, atasan justru memandang hubungan tersebut secara transaksional, sehingga berpotensi menimbulkan kesalahpahaman atau miskomunikasi di antara keduanya.

d. Follower Understimation

Bawahan menilai kualitas hubungan dengan atasannya kurang baik dan cenderung bersifat transaksional, sementara atasan justru memandang hubungan tersebut secara lebih positif. Dalam hal ini, bawahan tampaknya keliru dalam menafsirkan sinyal atau isyarat yang disampaikan oleh atasan (Cogliser dkk., 2009).

5. Pengukuran *Leader Member Exchange*

Terdapat beberapa alat ukur yang dapat digunakan untuk mengetahui *Leader Member Exchange*, yaitu:

A. Leader Member Exchange -7

Alat ukur ini terdiri dari 7 *item* diperkenalkan pertama kali Grestner dan Day (1997)

Tabel 2. Indikator Pengukuran *Leader Member Exchange* -7

	Indikator	Keterangan
1	Apakah anda biasa merasa dimana keberpihakan anda? Apakah anda tahu seberapa puas atasan anda terhadap apa yang anda lakukan?	<i>Leader Feedback</i>
2	Seberapa baik anda merasakan bahwa atasan memahami masalah yang anda rasakan dan kebutuhan anda ?	<i>Leader Understanding</i>
3	Seberapa baik anda merasakan bahwa atasan memahami potensi yang anda miliki ?	Pimpinan mengetahui potensi yang kamu miliki
4	Terlepas dari kekuasaan yang dimiliki oleh atasan pada posisinya, apakah dia secara pribadi akan menggunakan kekuasaannya untuk membantu anda menyelesaikan masalah dalam pekerjaan anda ?	Bantuan pimpinan
5	Apakah atasan anda akan memberikan anda pinjaman pada saat anda membutuhkan ?	Bantuan atasan
6	Saya percaya diri untuk memberikan bantuan dan membela atasan saya pada keputusannya ketika dia tidak dapat hadir.	Keputusan pimpinan/loyalitas bawahan
7	Bagaimana anda mencirikan pekerjaan anda ?	Hubungan atasan-bawahan

(Joseph, Newman and Sin, 2011)

B. *Leader Member Exchange* - MDM

Alat ukur *Leader Member Exchange* ini dikembangkan oleh Liden dan Maslyn pada tahun 1988, alat ukur ini terdiri dari 12 *item*.

Tabel 3. Indikator Pengukuran *Leader Member Exchange* - MDM

Indikator		Keterangan
1	Saya sangat menyukai atasan saya	<i>Affect</i>
2	Atasan saya adalah seseorang yang baik, dia memperlakukan saya seperti teman	<i>Affect</i>
3	Atasan saya sangat lucu ketika bekerja	<i>Affect</i>
4	Atasan saya membela saya ke superior bahkan ketika dia tidak mengetahui secara jelas masalah yang terjadi	Loyalitas
5	Atasan saya membela saya jika ada yang memberikan saya masalah	Loyalitas
6	Atasan saya akan membela saya jika saya membuat kesalahan kecil	Loyalitas
7	Saya akan melakukan pekerjaan diluar pekerjaan formal saya	Kontribusi
8	Saya bersedia untuk berusaha lebih keras, diluar dari yang biasanya untuk membantu memenuhi tujuan kerja atasan saya	Kontribusi

(Joseph, Newman and Sin, 2011)

6. Manfaat *Leader Member Exchange*

a. Kinerja

Dienesch dan Liden (1986) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kinerja bawahan dengan kualitas *Leader Member Exchange*. Hubungan tersebut terbentuk melalui tingginya tingkat kepercayaan, komitmen, dan loyalitas antara atasan dan bawahan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kontribusi serta kinerja keduanya (Cogliser dkk., 2009).

b. *Citizenship Behavior*

Hasil meta-analisis yang dilakukan oleh Ilies dkk. (2007) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Leader Member Exchange* (LMX). Penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa OCB yang ditunjukkan pada tingkat individu memiliki keterkaitan yang lebih kuat dengan LMX dibandingkan dengan OCB yang ditujukan kepada organisasi.

c. Komitmen Kerja

Karyawan yang memiliki tingkat *Leader Member Exchange* (LMX) tinggi umumnya menunjukkan rasa percaya yang kuat terhadap dukungan dari atasannya, sehingga mereka merasa lebih nyaman dalam bekerja dan memiliki komitmen yang lebih besar terhadap organisasi. Sebaliknya, pemimpin dengan kualitas LMX yang tinggi juga cenderung menunjukkan komitmen yang sama terhadap organisasi karena merasakan dukungan dari para bawahannya (Liden & Graen, 1980; Graen & Scandura, 1987; Cogliser dkk., 2009).

7. Efek samping *Leader Member Exchange*

Efek samping *Leader Member Exchange* oleh Cogliser (2009), yaitu :

- a. Bawahan yang merasa memiliki hubungan baik dengan atasannya cenderung bertindak sesuka hati, terlalu percaya diri, dan mengabaikan konsekuensi kerja seperti pemutusan hubungan kerja, promosi, atau pemberian penghargaan. Mereka juga dapat kehilangan kesempatan untuk berkembang karena beranggapan bahwa atasan sudah puas dengan kualitas hubungan yang terjalin.
- b. Bawahan yang memandang hubungannya dengan atasan kurang menguntungkan sering kali mengalami kecemasan yang tidak beralasan, sehingga menurunkan tingkat kepuasan dan komitmen terhadap organisasi. Reaksi negatif ini dapat berdampak pada meningkatnya angka turnover, tingginya absensi, serta penurunan kinerja.
- c. Bawahan yang menilai hubungan dengan atasan secara negatif akan beranggapan bahwa upaya kerja mereka tidak akan mendapatkan penghargaan dari organisasi, yang pada akhirnya menyebabkan menurunnya motivasi dan semangat kerja.
- d. *Self-efficacy* dan kemauan belajar yang rendah sehingga menjadi pasif, dan depresi saat bekerja (Cogliser dkk., 2009)

B. Tinjauan Umum *Job Crafting*

1. Pengertian *Job Crafting*

Istilah *Job Crafting* pertama kali diperkenalkan oleh Wrzesniewski dan Dutton pada tahun 2001. Konsep ini menggambarkan bagaimana karyawan secara mandiri melakukan penyesuaian atau perancangan ulang terhadap pekerjaannya dalam batas tertentu berdasarkan inisiatif pribadi (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008).

Dasar pemikiran *Job Crafting* berakar pada pandangan Bell dan Straw (1989), yang menyatakan bahwa individu tidak sepenuhnya menerima rancangan pekerjaan dari organisasi secara pasif, tetapi justru dapat secara proaktif menyesuaikan pekerjaan agar selaras dengan karakteristik dan preferensinya. Menurut Chen, Yen, & Tsai (2014), karyawan yang melakukan *Job Crafting* cenderung merasakan kesesuaian yang lebih baik antara pekerjaan dan dirinya (Kusuma Ningrum, 2019).

Wrzesniewski & Dutton (2001) mendefinisikan *Job Crafting* sebagai proses perubahan fisik maupun kognitif yang dilakukan oleh karyawan untuk menyesuaikan batasan tugas dan tuntutan pekerjaan. Selanjutnya, Tims dkk. (2012) mengembangkan konsep ini dan menjelaskan bahwa *Job Crafting* merupakan bentuk perilaku adaptif yang bertujuan untuk menyeimbangkan tuntutan serta sumber daya kerja dengan kemampuan, kebutuhan, dan preferensi individu.

Secara teoritis, konsep ini berlandaskan pada model *Job Demands–Resources* (Bakker & Demerouti, 2007; Tims dkk., 2012), yang menekankan pentingnya keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya individu. Bakker & Demerouti (2007) menambahkan bahwa upaya karyawan dalam menyesuaikan tuntutan kerja dengan kemampuan serta kebutuhannya dapat mengubah persepsi terhadap beban kerja dan meningkatkan kapasitas mereka dalam mencapai tujuan. Dengan demikian, *Job Crafting* dapat diartikan sebagai perilaku proaktif individu dalam menata ulang tuntutan dan sumber daya pekerjaan agar lebih sesuai dengan kemampuan, minat, dan kebutuhan pribadi..

Job Crafting merujuk pada upaya proaktif individu untuk menyesuaikan pekerjaannya agar lebih sesuai dengan minat, kekuatan, dan nilai pribadi. Hal ini dapat meliputi perubahan dalam tugas, hubungan sosial, atau cara pandang terhadap pekerjaan. *Job Crafting* memberikan rasa

kontrol, meningkatkan motivasi, dan pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja.

Pengaruh *Job Crafting* terhadap Kinerja, *Job Crafting* sebagai Pemacu Motivasi: Ketika karyawan dapat menciptakan pekerjaan yang lebih sesuai dengan keinginan dan kemampuan mereka melalui *Job Crafting*, mereka cenderung merasa lebih termotivasi dan terlibat. Pekerjaan yang lebih sesuai dengan kekuatan pribadi meningkatkan rasa kepuasan kerja, yang mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras dan lebih produktif.

Job Crafting yang dilakukan dengan cara yang positif dapat memperbaiki kinerja individu dengan meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan efisiensi dalam pekerjaan. *Job Crafting* dan Motivasi: Ketika karyawan menyesuaikan pekerjaan mereka agar lebih sesuai dengan kekuatan dan minat mereka, mereka akan merasa lebih terlibat dan termotivasi. *Job Crafting* memungkinkan karyawan untuk memiliki rasa kontrol yang lebih besar atas pekerjaan mereka, yang berujung pada peningkatan kepuasan dan kinerja.

Bakker dkk. (2007) menunjukkan bahwa *Job Crafting* berhubungan dengan peningkatan motivasi dan kinerja individu karena karyawan dapat menyesuaikan pekerjaan mereka agar lebih cocok dengan kekuatan mereka. *Job Crafting* dan Kepuasan Kerja: *Job Crafting* juga berdampak pada kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa pekerjaan mereka lebih bermakna dan sesuai dengan nilai pribadi mereka, mereka cenderung lebih puas dan berkomitmen untuk memberikan hasil terbaik, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Wrzesniewski & Dutton (2001) menemukan bahwa *Job Crafting* dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja.

2. Dimensi *Job Crafting*

Tims dkk., (2012) mengkategorikan dimensi *Job Crafting* menjadi empat yang terdiri dari:

a. Increasing Structural Job Resource

Peningkatan sumber daya struktural menggambarkan perilaku karyawan yang berfokus pada upaya memperluas kesempatan untuk mengembangkan diri serta memanfaatkan otonomi dalam lingkungan kerja. Dalam dimensi ini, karyawan berupaya meningkatkan kemampuan melalui pembelajaran keterampilan baru, mengambil tanggung jawab yang lebih besar, serta menggunakan kebebasan dalam menjalankan tugas. De Beer dkk. (2016) menemukan bahwa peningkatan sumber daya struktural berpengaruh positif terhadap kepuasan dan keterlibatan kerja karyawan.

b. Increasing Social Job Resources

Peningkatan sumber daya sosial mencerminkan perilaku karyawan yang berkaitan dengan upaya memperoleh dukungan sosial, arahan dari atasan, serta umpan balik dari rekan kerja atau supervisor. Bentuk dukungan sosial tersebut dapat berupa kemudahan akses terhadap informasi baru dan terjalinnya interaksi yang positif di tempat kerja. Selain itu, umpan balik dari rekan maupun atasan berfungsi sebagai sarana untuk menilai dan memberikan masukan terhadap kinerja individu..

c. Increasing Challenging Job Demands

Meningkatkan tantangan pekerjaan mencerminkan upaya karyawan untuk memperluas pengetahuan dan mengasah keterampilan melalui tugas-tugas yang lebih menantang. Kass, Vodavonis, dan Callender menegaskan bahwa pekerjaan yang kurang menantang dapat menimbulkan rasa bosan yang berdampak pada meningkatnya absensi serta menurunnya kepuasan kerja (Kusuma Ningrum, 2019). Sementara

itu, Berg dkk. berpendapat bahwa peningkatan tantangan di tempat kerja dapat mendorong pertumbuhan pribadi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Kusuma Ningrum, 2019).

d. *Decreasing Hindering Job Demand*

Mengurangi hambatan dari tuntutan pekerjaan merupakan tindakan karyawan dalam mengelola beban kerja yang dianggap terlalu berat. Ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas sumber daya yang dimiliki, hal ini dapat berdampak pada penurunan kondisi kesehatan. Hasil meta-analisis yang dilakukan oleh Crawford dkk. (2010) menunjukkan adanya hubungan negatif antara tuntutan kerja yang menghambat dan tingkat keterlibatan kerja. Upaya menurunkan tuntutan pekerjaan dapat dilakukan dengan cara menghindari interaksi dengan individu yang menimbulkan masalah serta mengurangi beban kerja yang berlebihan.

3. Dampak *Job Crafting*

a) Kepuasan Kerja

Perilaku *Job Crafting* terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Tims dkk., 2013). Tims dan Bakker (2010) menjelaskan bahwa *Job Crafting* yang berlandaskan pada model job demand dan job resource memiliki pengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja. Temuan ini diperkuat oleh penelitian De Beer dkk. (2016) serta Ingusci dkk. (2016), yang sama-sama menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara *Job Crafting* dan kepuasan kerja..

b) Keterlibatan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Ingusci dkk. (2016) terhadap guru di Italia menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *Job Crafting* dan kepuasan kerja, serta bahwa tingkat kepuasan kerja berhubungan erat dengan tingkat keterlibatan kerja.

c) *Well-Being*

Well-being mengacu pada kondisi seseorang yang mencakup kesejahteraan fisik, mental, emosional, sosial, dan psikologis. Istilah ini menggambarkan tingkat kepuasan, kebahagiaan, kesehatan, serta kesejahteraan individu dalam berbagai aspek kehidupannya, dan sering digunakan untuk menilai kualitas hidup secara menyeluruh. Tims dkk. (2013) menemukan bahwa *Job Crafting* memberikan pengaruh positif terhadap tingkat well-being seseorang.

d) Performa Kerja

Penelitian Hooff (2016) menunjukkan bahwa *Job Crafting* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, Gordon dkk. (2007) mengemukakan bahwa *Job Crafting* mampu mendorong individu untuk secara kreatif menyesuaikan pekerjaan mereka sehingga memberikan manfaat tidak hanya bagi diri sendiri, tetapi juga bagi rekan kerja dan organisasi secara keseluruhan. Penyesuaian tersebut juga dapat berkontribusi pada peningkatan pertumbuhan pribadi serta kepuasan kerja karyawan (Kusuma Ningrum, 2019).

e) JD-R (*Job Demands-Resources*) Model

Berdasarkan kerangka Job Demands-Resources (JD-R) serta model yang dikembangkan oleh Tims dan Bakker (2010), diasumsikan bahwa tuntutan dan sumber daya pekerjaan dapat menimbulkan ketidaksesuaian apabila terjadi ketidakseimbangan antara karakteristik pekerjaan dengan harapan (kebutuhan) atau kemampuan individu.

C. Tinjauan Umum *Work Engagement*

Saat ini, topik engagement menjadi salah satu isu penting yang banyak dibahas oleh perusahaan konsultan maupun media bisnis ternama (Saks, 2006). Istilah *Work Engagement* telah berkembang menjadi konsep yang luas dan populer (Robinson dkk., 2004), bahkan beberapa peneliti menyebutnya sebagai

“anggur tua dalam botol baru” (Saks, 2006). Kahn (1990) mengemukakan bahwa tingkat engagement yang tinggi memberikan dampak positif baik bagi individu dalam hal kualitas pekerjaan dan pengalaman kerja maupun bagi organisasi melalui peningkatan pertumbuhan dan produktivitas.

1. Definisi *Work Engagement*

Berbagai penelitian telah membahas konsep engagement, namun hingga kini belum terdapat definisi yang universal maupun konsisten, baik dari segi konsep maupun metode pengukurannya (Kular dkk., 2008). Perbedaan tersebut menyebabkan beragamnya istilah yang digunakan oleh para peneliti - sebagian menyebutnya *employee engagement* seperti Saks (2006), sedangkan yang lain menggunakan istilah *Work Engagement* sebagaimana dikemukakan oleh Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, dan Bakker (2002) (Anitha, 2014).

Istilah *employee engagement* dan *Work Engagement* kerap dipertukarkan, namun *Work Engagement* dinilai lebih spesifik karena menekankan keterikatan individu terhadap pekerjaannya, sementara *employee engagement* lebih berkaitan dengan hubungan individu terhadap organisasi (Maslach dkk., 2001).

Konsep engagement pertama kali diperkenalkan oleh Kahn (1990), yang mendefinisikannya sebagai keterlibatan penuh karyawan dalam peran pekerjaannya, di mana individu mengerahkan aspek fisik, kognitif, dan emosionalnya selama bekerja. Aspek kognitif mencerminkan keyakinan karyawan terhadap organisasi, pimpinan, dan kondisi kerja; aspek emosional berkaitan dengan perasaan positif maupun negatif terhadap organisasi dan pemimpin; sedangkan aspek fisik menunjukkan energi yang dikeluarkan dalam menjalankan tugas (Kahn, 1990).

Kahn (1990) menegaskan bahwa engagement menggambarkan kehadiran karyawan secara psikologis dan fisik dalam menjalankan peran di

organisasi. Ia juga mengidentifikasi tiga faktor psikologis yang memengaruhi engagement, yaitu kebermaknaan, rasa aman, dan ketersediaan, yang menentukan sejauh mana individu memahami serta melaksanakan perannya. Meskipun model teoritis Kahn memberikan kerangka yang komprehensif tentang kehadiran psikologis, model tersebut belum menjelaskan secara operasional cara pengukurannya dan masih terbatas pengujiannya secara empiris di berbagai konteks pekerjaan (Chughtai, 2008).

Pendekatan lain terhadap engagement berasal dari literatur *burnout* (Maslach dkk., 2001). Dalam perspektif ini, *Work Engagement* dianggap sebagai kebalikan dari *burnout*, yang ditandai oleh kondisi emosional positif yang stabil dengan tingkat energi dan antusiasme tinggi. Maslach & Leiter (1997) serta Schaufeli & Bakker (2003) menyatakan bahwa *engagement* dan *burnout* berada pada dua kutub kontinum kesejahteraan kerja — di mana *burnout* mencerminkan sisi negatif, sementara *engagement* merepresentasikan sisi positif (Bakker dkk., 2002; Maslach dkk., 2001).

Namun demikian, meskipun pendekatan ini membantu menjelaskan aspek operasional engagement, pandangan bahwa *burnout* dan *engagement* merupakan dua kutub yang sepenuhnya berlawanan belum sepenuhnya diterima. Selain itu, penggunaan instrumen tunggal seperti *Maslach Burnout Inventory* (MBI) untuk mengukur engagement masih menjadi perdebatan di berbagai penelitian (H. F. Lee dkk., 2013).

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, dan Bakker (2002) kemudian mengembangkan pendekatan ketiga yang menawarkan perspektif berbeda terhadap teori kontinum *engagement-burnout*. Mereka mendefinisikan *Work Engagement* sebagai keadaan positif dan memuaskan terkait pekerjaan, yang ditandai oleh tiga dimensi utama: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* mengacu pada energi dan ketahanan mental tinggi saat bekerja serta kegigihan menghadapi tantangan; *Dedication* mencerminkan rasa makna, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan; sementara *absorption*

menggambarkan keterlibatan penuh dan kesenangan mendalam dalam bekerja hingga waktu terasa berlalu dengan cepat (Bakker dkk., 2002).

Lebih lanjut, Schaufeli dkk. (2002) menegaskan bahwa engagement berbeda dari konstruk psikologis kerja lainnya karena bersifat afektif-kognitif yang lebih stabil dan menyeluruh, bukan hanya kondisi sesaat atau spesifik terhadap situasi tertentu. Definisi *Work Engagement* yang mereka kemukakan menjadi yang paling luas serta paling banyak digunakan dalam berbagai penelitian (H. F. Lee dkk., 2013).

Selain itu, model *Work Engagement* yang dikembangkan oleh Schaufeli dkk. (2002) dinilai memiliki dasar teoritis yang lebih kuat dibandingkan model engagement lainnya (Chughtai, 2008). Berdasarkan pandangan tersebut, penelitian ini mengadopsi definisi *Work Engagement* menurut Schaufeli dkk. (2002), yaitu keadaan motivasional positif dan pemenuhan diri dalam pekerjaan yang ditandai oleh adanya *vigor* (semangat dan kekuatan), *dedication* (dedikasi), serta *absorption* (keterlibatan mendalam) (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker dkk., 2002)..

2. Dimensi-Dimensi *Work Engagement*

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, dan Bakker (2002) mendefinisikan *Work Engagement* sebagai kondisi motivasional positif yang mencerminkan pemenuhan diri serta persepsi individu terhadap pekerjaannya. Keadaan ini ditandai oleh tiga komponen utama, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Berdasarkan definisi tersebut, Bakker dan Demerouti (2008) bersama Bakker dkk. (2002) kemudian memperluas konsep ini dengan menjelaskan secara lebih rinci dimensi-dimensi utama yang membentuk engagement sebagai berikut:

a. *Vigor* (kekuatan)

Vigor menggambarkan tingkat energi dan ketahanan individu dalam bekerja, mencerminkan semangat untuk berusaha, ketekunan, serta

kemampuan menghadapi tantangan tanpa mudah merasa lelah. Individu dengan tingkat *vigor* yang tinggi umumnya menunjukkan energi, antusiasme, dan stamina yang kuat dalam menjalankan pekerjaannya, sedangkan mereka yang memiliki tingkat *vigor* rendah cenderung kurang bersemangat, cepat lelah, dan memiliki energi kerja yang terbatas.

b. *Dedication* (dedikasi)

Dedication menggambarkan sejauh mana seseorang merasakan makna, antusiasme, kebanggaan, serta inspirasi dalam pekerjaannya. Individu dengan tingkat *dedication* yang tinggi cenderung memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang bernilai, menantang, dan memotivasi, sehingga mereka merasa bangga dan bersemangat dalam menjalankannya. Sebaliknya, individu dengan tingkat *dedication* yang rendah umumnya tidak merasa pekerjaan mereka bermakna, kurang terinspirasi, serta menunjukkan antusiasme dan rasa bangga yang rendah terhadap pekerjaannya.

c. *Absorption* (absorpsi)

Absorption menggambarkan tingkat keterlibatan penuh dan konsentrasi mendalam seseorang terhadap pekerjaannya, sehingga individu merasa tenggelam dalam pekerjaan, waktu berlalu cepat, dan sulit melepaskan diri dari aktivitas kerja, seringkali mengabaikan hal-hal di sekitarnya. Mereka yang memiliki skor *absorption* tinggi biasanya menikmati keterlibatan penuh ini dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Sebaliknya, individu dengan skor *absorption* rendah kurang tertarik dan tidak tenggelam dalam pekerjaan, mampu memisahkan diri dengan mudah, serta tetap menyadari lingkungan dan waktu di sekitarnya.

3. Faktor-Faktor yang mendorong *Work Engagement*

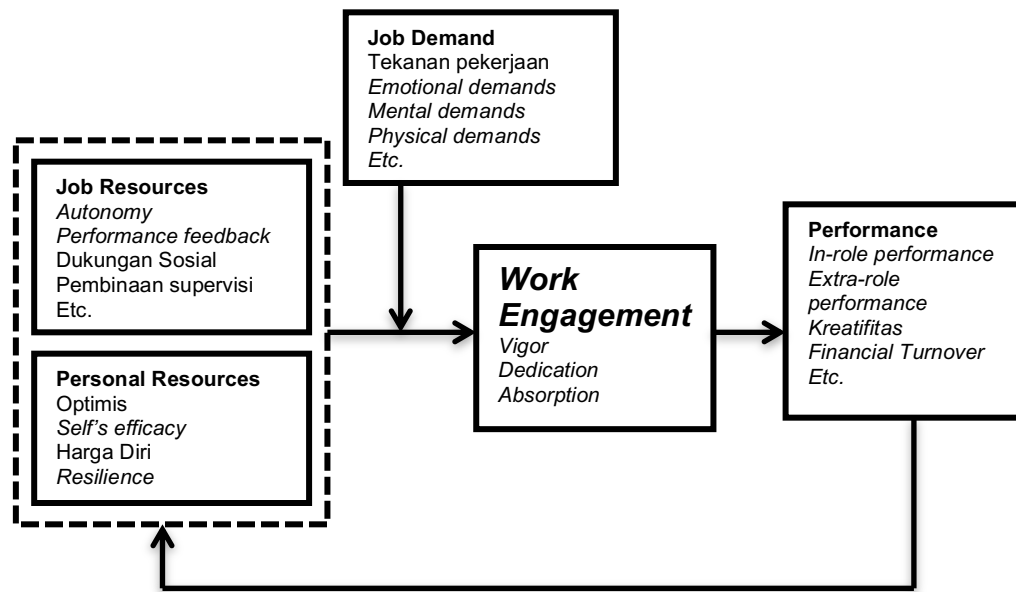
Sejumlah penelitian telah mengkaji berbagai faktor yang berperan sebagai pendorong *Work Engagement*. Beberapa di antaranya dapat

dirangkum sebagai faktor-faktor utama yang memengaruhi tingkat keterikatan kerja, yaitu sebagai berikut:

a. *Job Characteristic*

Kahn (1990) menjelaskan bahwa makna psikologis dalam pekerjaan muncul ketika individu dihadapkan pada tugas-tugas yang menantang, beragam, menuntut keterampilan yang berbeda, memberikan otonomi dalam pengambilan keputusan, serta menawarkan kesempatan untuk berkontribusi secara bermakna. Konsep ini sejalan dengan teori karakteristik pekerjaan yang dikemukakan oleh Hackman dan Oldham, yang meliputi lima dimensi utama: *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback*. Menurut Kahn, karyawan akan lebih terlibat secara mendalam (*engaged*) apabila pekerjaannya mengandung kelima karakteristik tersebut (Kahn, 1990; Bakker & Demerouti, 2008).

Selanjutnya, Bakker dan Schaufeli (2008) mengembangkan model perilaku organisasi yang berorientasi positif terhadap peningkatan kinerja, yaitu teori *Work Engagement Model* atau yang lebih dikenal dengan *Job Demands-Resources (JD-R) Model*, sebagaimana ditunjukkan pada gambar berikut.



Gambar 2. JD-R model (Bakker dkk., 2002)

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

Variabel utama dalam dukungan sosial mencakup persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi maupun atasan langsung. *Perceived Organizational Support (POS)* didefinisikan sebagai keyakinan bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan serta peduli terhadap kesejahteraan mereka. Konsep ini berakar pada *Social Exchange Theory (SET)*, yang menekankan prinsip timbal balik antara individu dan organisasi - ketika karyawan menerima dukungan atau sumber daya berharga dari organisasi, mereka merasa terdorong untuk membalasnya melalui peningkatan kinerja (Saks, 2006).

POS berperan penting dalam menumbuhkan kepedulian karyawan terhadap keberhasilan organisasi dan mendorong mereka untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan bersama. Sebaliknya, organisasi menunjukkan penghargaan dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Tingkat POS yang tinggi terbukti dapat meningkatkan *Work Engagement*, di mana keterlibatan emosional dan

kognitif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi meningkat, sebagai bentuk timbal balik yang dijelaskan oleh teori SET. Pada akhirnya, kondisi ini memperkuat hubungan positif antara karyawan dan organisasi serta berkontribusi terhadap tercapainya tujuan organisasi (Saks, 2006; Anitha, 2014)..

c. *Reward and Recognition*

Menurut Kahn (1990), keterlibatan individu dalam pekerjaan dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap manfaat yang diperoleh dari perannya. Artinya, pekerja cenderung menunjukkan tingkat engagement yang lebih tinggi ketika mereka menilai bahwa kontribusi mereka dihargai melalui imbalan dan pengakuan yang memadai atas kinerja yang mereka tunjukkan (Kahn, 1990; Saks, 2006).

d. *Distributive Justice-Procedural*

Distributive justice merujuk pada persepsi karyawan mengenai keadilan atas hasil atau keputusan yang mereka terima, sementara *procedural justice* berkaitan dengan pandangan karyawan terhadap keadilan dalam proses yang digunakan untuk menentukan serta mendistribusikan sumber daya. Ketika karyawan memandang organisasi bertindak secara adil, mereka cenderung menunjukkan motivasi yang lebih tinggi untuk memberikan kinerja optimal, disertai peningkatan keterlibatan dan komitmen terhadap pekerjaan mereka (Saks, 2006)..

e. Keterlibatan dalam pembuatan keputusan

Tingkat keterlibatan karyawan akan meningkat apabila mereka merasa memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide, manajer mendengarkan serta menghargai kontribusi mereka, diberikan peluang untuk mengembangkan peran pekerjaan, dan ketika

organisasi menunjukkan perhatian terhadap kesehatan serta kesejahteraan karyawan (Robinson dkk., 2004).

f. **Kepemimpinan**

Organisasi yang efektif menghargai setiap kualitas dan kontribusi karyawan tanpa membedakan jabatan maupun tingkatannya (Nitin, 2007). Seorang pemimpin yang kompeten mampu memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin juga berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dengan menunjukkan karakteristik yang mendorong *engagement*, seperti membagikan visi organisasi dan memberikan dukungan yang berkelanjutan (Liden dkk., 2006).

g. ***Job Satisfaction***

Hanya karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya yang cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan jenis pekerjaan yang diberikan serta menetapkan tujuan karir yang jelas, sehingga karyawan dapat menikmati pekerjaannya dan secara alami merasakan kepuasan terhadap peran yang dijalani (Nitin, 2007).

Hubungan antara *Work Engagement* dengan *Job Crafting*

Dalam hubungannya dengan kreatifitas karyawan, *work engagement* dapat menginduksi timbulnya *Job crafting* karyawan. Dalam perspektif Schaufeli dan Bakker, *work engagement* merupakan sumber daya motivasional internal yang mendorong individu untuk melakukan *job crafting*. Karena itu, karyawan yang memiliki tingkat *vigor* yang tinggi cenderung memiliki energi psikologis yang cukup untuk mengambil inisiatif dan melakukan perubahan dalam pekerjaannya. Sementara itu, *dedication* mencerminkan rasa keterikatan dan makna kerja yang kuat, yang memotivasi individu untuk secara aktif membentuk pekerjaan agar tetap

relevan dan bernilai (Bakker & Leiter, 2010). Lebih lanjut, dimensi *absorption*, yang ditandai dengan keterpusatan penuh pada pekerjaan, meningkatkan sensitivitas individu terhadap peluang perbaikan dan penyesuaian kerja. Kondisi ini memungkinkan karyawan untuk mengidentifikasi aspek-aspek pekerjaan yang dapat diubah melalui *job crafting* demi mempertahankan keterlibatan kerja yang optimal. Dengan demikian, *work engagement* tidak hanya menjadi konsekuensi dari lingkungan kerja yang mendukung, tetapi juga berfungsi sebagai pemicu perilaku adaptif dan inovatif.

Dalam JD-R Model, Schaufeli dan Bakker menekankan bahwa karyawan yang engaged secara aktif akan berusaha meningkatkan *job resources* (misalnya mencari umpan balik, dukungan sosial, atau peluang belajar) serta menyesuaikan *job demands* agar tetap menantang namun tidak menimbulkan kelelahan. Pola ini sejalan dengan dimensi *job crafting* yang dikemukakan oleh Tims et al. (2012), khususnya dimensi *increasing structural job resources*, *increasing social job resources*, dan *increasing challenging job demands*.

Berbagai penelitian empiris mendukung hubungan positif antara *work engagement* dan *job crafting*. Karyawan dengan tingkat engagement yang tinggi terbukti lebih aktif melakukan *job crafting* sebagai strategi untuk mempertahankan motivasi, kinerja, dan kesejahteraan kerja (Bakker et al., 2012; Petrou et al., 2015). Hubungan ini bersifat dinamis dan timbal balik, namun secara teoritis *work engagement* dapat diposisikan sebagai anteseden psikologis yang memperkuat kecenderungan individu untuk membentuk pekerjaannya secara proaktif.

Dengan demikian, berdasarkan teori Schaufeli dan Bakker, *work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *job crafting*. Karyawan yang *engaged* tidak bersifat pasif terhadap desain pekerjaan yang telah ditetapkan organisasi, melainkan secara aktif menyesuaikan, memperkaya, dan memberi makna pada pekerjaannya. Perspektif ini menegaskan bahwa *work*

engagement berperan strategis sebagai motor penggerak perilaku proaktif karyawan dalam menciptakan kesesuaian antara individu dan pekerjaan.

Hubungan antara *Work Engagement* dengan Kinerja

1. Karyawan yang memiliki *Work Engagement* tinggi cenderung bekerja lebih giat, fokus, dan efisien, sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi.
2. *Work Engagement* juga mendorong inisiatif, kreativitas, dan kontribusi ekstra-role behavior, seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
3. Karyawan yang *engaged* cenderung lebih tahan terhadap stres dan kelelahan, sehingga lebih konsisten dalam performa kerjanya.
4. Dalam jangka panjang, *Work Engagement* membantu meningkatkan retensi karyawan, loyalitas, dan produktivitas tim.

Beberapa studi mendukung hubungan ini:

- **Bakker & Demerouti (2008):** *Work Engagement* berperan sebagai mediator antara job resources (seperti dukungan rekan kerja dan atasan) dengan kinerja.
- **Saks (2006):** Menemukan bahwa *Work Engagement* mempengaruhi *in-role performance* dan *organizational commitment*.
- **Harter dkk. (2002):** Dalam meta-analisis, ditemukan bahwa tingkat engagement berkorelasi positif dengan kinerja individual dan unit kerja, serta berdampak pada kepuasan pelanggan.

Kesimpulannya adalah bahwa semakin tinggi *Work Engagement*, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh individu. Organisasi yang ingin meningkatkan produktivitas sebaiknya memperhatikan faktor-faktor yang mendorong keterlibatan kerja, seperti kepemimpinan yang mendukung, lingkungan kerja yang sehat, dan peluang pengembangan karier.

D. Tinjauan Umum Kinerja

Kinerja merupakan hasil dari aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor guna mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu (Pabundu, 2006)..

1. Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2009), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Robbins (2013) mendefinisikan kinerja sebagai perwujudan nyata dari hasil kerja seseorang, sedangkan Lerner dan Henke (2008) memandang kinerja sebagai catatan atas hasil dari suatu aktivitas dalam periode tertentu. Secara umum, kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil kerja yang diperoleh berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan dan memberikan kontribusi positif terhadap organisasi. Prawirosentono, dalam Usman (2011), menambahkan bahwa kinerja atau *performance* merupakan upaya individu maupun kelompok dalam organisasi yang dilakukan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi secara sah, etis, dan sesuai norma yang berlaku.

Dalam konteks pelayanan kesehatan, perawat memiliki peran strategis dalam mewujudkan tujuan pembangunan kesehatan. Keberhasilan layanan kesehatan sangat bergantung pada keterlibatan aktif perawat dalam memberikan asuhan keperawatan yang berkualitas (Potter & Perry, 2005). Mengingat perawat bekerja sepanjang waktu dan menyumbang sekitar 40-60% dari total tenaga kesehatan di rumah sakit, maka kinerja perawat yang optimal menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja rumah sakit dan kepuasan pasien (Swansburg, 2000).

Kinerja perawat dapat diartikan sebagai pelaksanaan tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara maksimal untuk mencapai tujuan profesi serta sasaran unit kerja. Seperti halnya karyawan di sektor lain, perawat menginginkan agar hasil kerja mereka dinilai secara objektif, transparan, dan komunikatif. Apabila perawat memperoleh perhatian serta penghargaan yang layak dari pimpinan, hal tersebut dapat menjadi pendorong bagi mereka untuk meningkatkan prestasi kerja ke tingkat yang lebih tinggi (Faizin & Winarsih, 2008).

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Kinerja karyawan pada dasarnya bervariasi antara satu individu dengan yang lain karena dipengaruhi oleh sejumlah faktor, baik dari dalam diri maupun dari lingkungan kerja. Faktor-faktor tersebut meliputi aspek individu, organisasi, psikologis, lingkungan fisik, serta faktor lainnya. Secara umum, terdapat tiga kelompok utama yang memengaruhi perilaku dan kinerja seseorang. Pertama, aspek individu yang mencakup kemampuan, keterampilan, latar belakang pribadi, serta karakteristik demografis. Kedua, aspek organisasi yang berhubungan dengan sumber daya yang tersedia, gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, struktur organisasi, serta beban kerja. Ketiga, aspek psikologis yang meliputi persepsi, peran, kepribadian, sikap, motivasi, dan tingkat kepuasan kerja.

Mathis dan Jackson (2001) mengidentifikasi lima faktor utama yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu kemampuan individu, tingkat motivasi, dukungan yang diterima, karakteristik pekerjaan itu sendiri, serta hubungan karyawan dengan organisasi. Sementara itu, Anwar (2006) membedakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja menjadi dua kategori, yakni faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal atau disposisional berkaitan dengan karakteristik dan sifat pribadi individu, sedangkan faktor eksternal meliputi kondisi lingkungan kerja, perilaku dan sikap rekan kerja atau

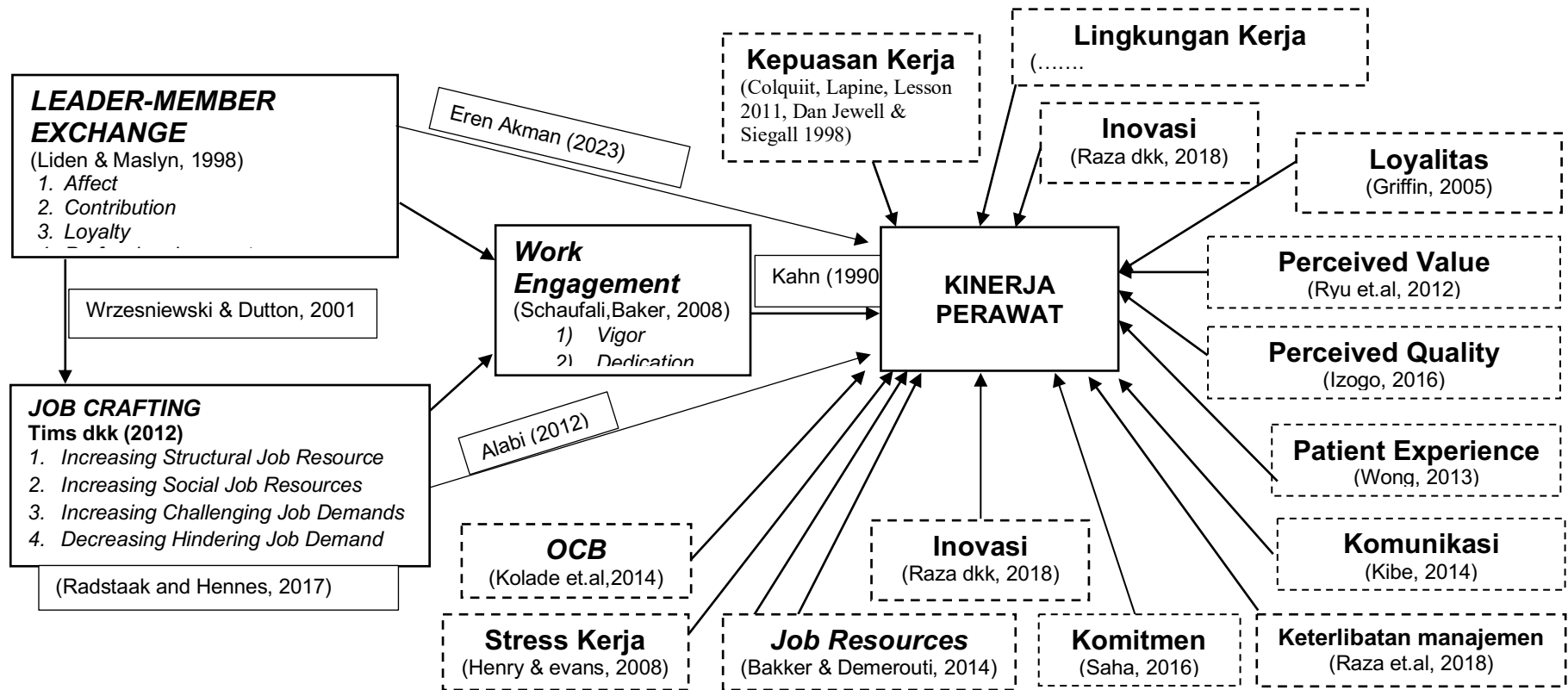
bawahan, ketersediaan fasilitas, serta iklim organisasi yang dapat mendukung atau menghambat pencapaian kinerja.

E. Mapping Teori

Tabel 4. Mapping Teori *Leader Member Exchange* , *Job Crafting*, *Work Engagement* dan Kinerja

Leader-Member Exchange	Job Crafting	Work Engagement	Kinerja
Dansereau, Crash man, & Graen, 1973 1. <i>Vertical Dyad Linkage</i> Graen, 1976 1. <i>LEADER-MEMBER EXCHANGE</i> Dienesch & Liden, 1986 1. <i>Affect</i> 2. <i>Contribution</i> 3. <i>Loyalty</i> Liden & Maslyn, 1998 1. <i>Affect</i> 2. <i>Contribution</i> 3. <i>Loyalty</i> 4. <i>Professional respect</i>	Tims dkk. (2012) 1. <i>Increasing Structural Job Resources</i> 2. <i>Increasing Social Job Resources</i> 3. <i>Increasing Challenging Job Demands</i> 4. <i>Decreasing Hindering Job Demand</i>	Kahn, 1990 1. Fisikk 2. Kognitiff 3. Emosionall Bakker & Scaufeli, 2002 1. <i>Vigorr</i> 2. <i>Dedicationn</i> 3. <i>Absorptionn</i> Bakker & Leiter, 2010 1. Afektiff 2. <i>Behavioirr</i> 3. <i>Cognitivee</i> A. Dhini Alfiandari (penulis), 2018 1. <i>Komunikasii</i> 2. <i>Komitmenn</i> 3. <i>Culturee</i>	Gibson (1987) 1. Faktor Individu 2. Faktor psikologis 3. Faktor organisasi Kopelman (1988) 1. <i>Individual characteristics</i> 2. <i>Organizational characteristics</i> 3. <i>Work characteristics</i> Bernardin & Russel (1993) 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian 6. Komitmen Kerja PPNI (2010) 1. Pengkajian 2. Diagnosis 3. Perencanaan 4. Pelaksanaan 5. Evaluasi

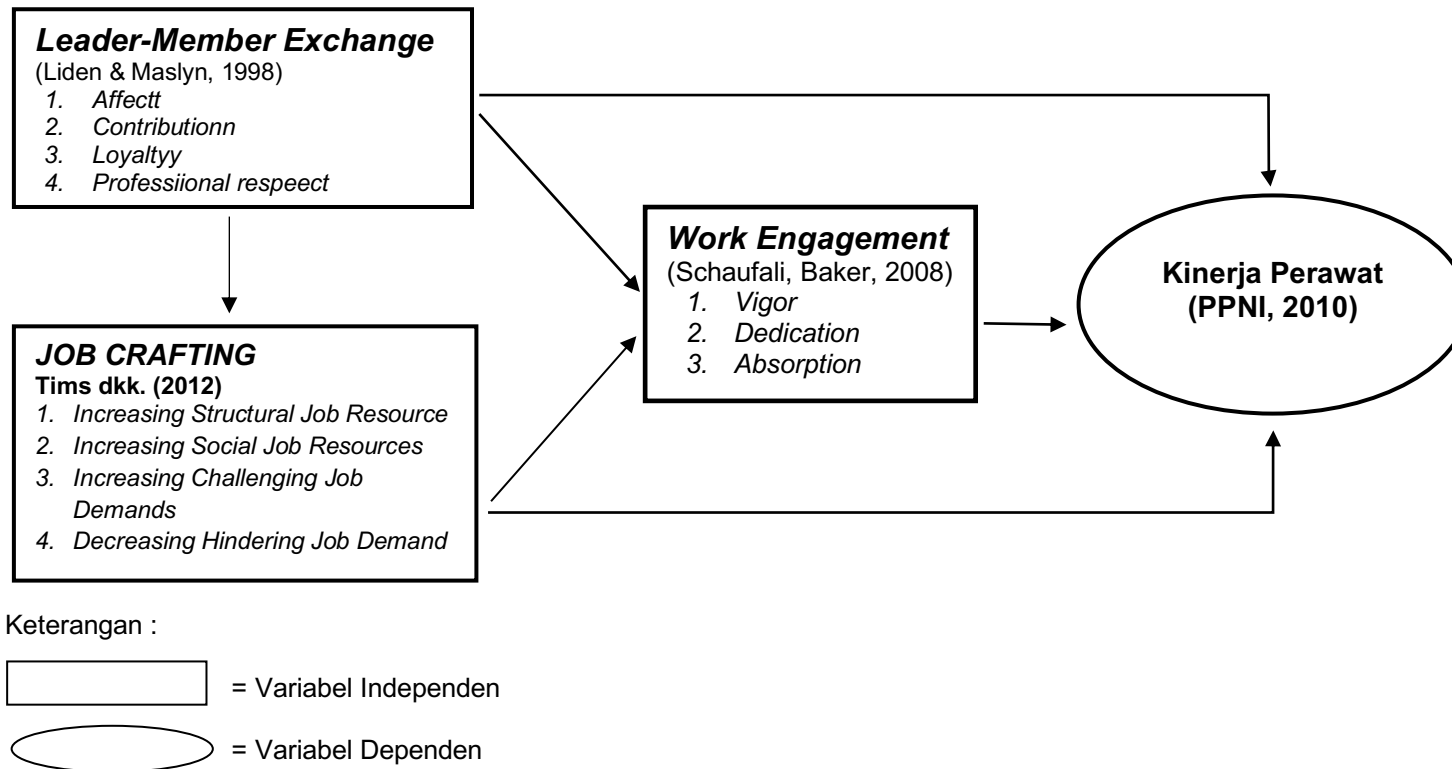
F. Kerangka Teori



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

Gambar 3. Kerangka Teori

G. Kerangka Konsep



Gambar 4. Kerangka Konsep

H. Definisi Operasional dan Kriteria Objektif

Tabel 5. Definisi Operasional dan Kriteria Objektif

NO.	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	KRITERIA OBJEKTIF
1	a) Affect (Afeksi) adalah Tingkat hubungan emosional antara pemimpin dan bawahan, yang didasarkan pada rasa suka dan perasaan positif terhadap satu sama lain, bukan karena kewajiban pekerjaan. b) Contribution (Kontribusi) adalah Tingkat sejauh mana pemimpin dan bawahan memberikan usaha yang melampaui peran formal mereka untuk	a) Afeksi adalah hubungan kerja antara perawat dengan kepala ruangan berdasarkan tingkat kesukaan emosional dan perasaan positif yang dapat dievaluasi melalui perasaan nyaman, dukungan emosional, dan kehangatan interpersonal dalam interaksi kerja. b) Kontribusi adalah hubungan yang saling mendukung antara perawat dan kepala ruangan yang lebih dari sekadar tugas formal mereka untuk mencapai tujuan organisasi,	Kuesioner ini terdiri dari 12 pertanyaan yang dikembangkan oleh Liden dan Maslyn (1998). Responden diminta untuk menilai pernyataan tersebut menggunakan skala Menggunakan Skala Likert: a. Skor Tertinggi = Jumlah pernyataan x bobot tertinggi = $12 \times 5 = 60$ b. Skor terendah = jumlah pernyataan x bobot terendah $12 \times 1 = 12$	<i>Leader Member Exchange</i> a. Tinggi Skor : ≥ 36 b. Rendah Skor : < 36

NO.	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	KRITERIA OBJEKTIF
	mencapai tujuan bersama dalam organisasi. c) Loyalty (Loyalitas) adalah Tingkat kepercayaan dan kesetiaan antara pemimpin dan bawahan, di mana masing-masing pihak merasa dapat diandalkan dan berkomitmen terhadap hubungan kerja mereka. d) Professional Respect (Respek Profesional) adalah Tingkat penghormatan yang diperoleh seseorang berdasarkan kompetensi, keterampilan, dan	termasuk keterlibatan aktif dalam pekerjaan dan usaha ekstra dalam penyelesaian tugas. c) Loyalitas adalah kepercayaan dan kesetiaan perawat terhadap kepala ruangan, yang ditunjukkan melalui kesediaan untuk mendukung keputusan dan membela kepala ruangan dalam situasi sulit. d) Respek profesional adalah penghormatan dan pengakuan yang diberikan perawat kepada kepala ruangan karena pengetahuan, kompetensi dan keterampilan dalam menjalankan tugasnya.	c. Skor Range: $60-12 = 48$ d. Interval skor : $48 / 2 = 24$ e. Skor Standar $60-24 = 36$	

NO.	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	KRITERIA OBJEKTIF
	reputasi profesional mereka dalam organisasi. (Liden dan Maslyn, 1998)			
2	a) <i>Increasing Structural Job Resources</i> Merupakan upaya yang dilakukan karyawan untuk memperluas dan memperkaya aspek-aspek pekerjaan yang mendukung pengembangan diri. Hal ini mencakup peningkatan otonomi dalam bekerja, perluasan kesempatan untuk belajar, serta penambahan variasi	1. <i>Increasing structural job resources</i> adalah kemampuan perawat dalam mengembangkan diri pada lingkungan pekerjaannya seperti mempelajari kemampuan baru, ruang lingkup dan jenis tugas, serta tugas kerja baru. 2. <i>Increasing social job resources</i> adalah perilaku perawat untuk mendapat dukungan sosial yang berupa interaksi yang harmonis dengan perawat	Kuesioner ini terdiri dari 15 pertanyaan, dengan responden diminta memberikan penilaian menggunakan skala Likert : a. Skor Tertinggi = Jumlah pernyataan x bobot tertinggi = $15 \times 5 = 75$ b. Skor terendah = jumlah pernyataan x bobot terendah $15 \times 1 = 15$ c. Skor Range: $75 - 15 = 60$	<i>Job Crafting</i> a. Tinggi : Jika skor total jawaban dari responden ≥ 45 b. Rendah : Jika skor total jawaban dari responden < 45

NO.	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	KRITERIA OBJEKTIF
	dalam tugas yang dijalankan. b) <i>Increasing Social Job Resources</i> adalah Upaya karyawan dalam mencari dukungan sosial dari rekan kerja atau atasan, mendapatkan umpan balik yang bermanfaat, dan membangun hubungan kerja yang positif. c) <i>Increasing Challenging Job Demands</i> adalah Upaya karyawan untuk meningkatkan tuntutan kerja yang positif, seperti mencari tugas-tugas yang lebih kompleks atau	lain di lingkungan kerjanya. 3. <i>Increasing challenging job resources</i> adalah perilaku perawat dalam mengembangkan cara untuk menyelesaikan tuntutan pekerjaan yang lebih sulit. 4. <i>Decreasing Hindering Job Demand</i> adalah perilaku yang ditunjukkan oleh perawat dalam upayanya untuk mengurangi beban atau tekanan pekerjaan yang dianggap berlebihan dan dapat menghambat kinerja mereka.	d. Interval skor : $60 / 2 = 30$ e. Skor Standar $75 - 30 = 45$	

NO.	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	KRITERIA OBJEKTIF
	mengambil lebih banyak tanggung jawab untuk pertumbuhan pribadi dan profesional. d) <i>Decreasing Hinderig Job Demands</i> adalah Upaya karyawan untuk mengurangi tuntutan kerja yang menghambat, seperti menghindari tugas-tugas yang tidak berarti atau mengelola stres kerja yang berlebihan agar tidak berdampak negatif pada kesejahteraan mereka. (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008).			

NO.	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	KRITERIA OBJEKTIF
3	a) Vigor Menggambarkan tingkat energi yang tinggi, kemauan kuat untuk mencurahkan tenaga dalam bekerja, ketekunan, serta ketahanan terhadap kelelahan. b) Dedication Mencerminkan keterlibatan mendalam dalam pekerjaan yang ditandai oleh antusiasme, rasa bangga, serta inspirasi terhadap tugas yang dijalankan. c) Absorption Menggambarkan	a. <i>Vigor</i> adalah kemauan, semangat dan ketekunan yang dimiliki oleh perawat. b. <i>Dedication</i> adalah rasa antusias dalam bekerja dan rasa bangga yang dimiliki oleh perawat. c. <i>Absorption</i> adalah rasa senang yang dimiliki oleh perawat dalam memberikan pelayanan terhadap pasien sehingga waktu terasa berjalan cepat	Kuesioner ini terdiri dari 9 pertanyaan, dengan responden diminta memberikan penilaian menggunakan skala Likert : a. Skor Tertinggi = Jumlah pernyataan x bobot tertinggi = $9 \times 5 = 45$ b. Skor terendah = jumlah pernyataan x bobot terendah $9 \times 1 = 9$ c. Skor Range : $45 - 9 = 36$ d. Interval skor : $36 / 2 = 18$ e. Skor Standar $45 - 18 = 27$	<i>Work Engagement</i> a. Tinggi : Jika skor total jawaban dari responden ≥ 27 b. Rendah : Jika skor total jawaban dari responden < 27

NO.	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	KRITERIA OBJEKTIF
	kondisi ketika seseorang begitu terlarut dalam pekerjaannya sehingga waktu terasa berlalu cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari aktivitas kerja. (Schaufeli dan Bakker, 2004)			
4	Kinerja adalah proses pelaksanaan dan pencapaian hasil oleh suatu organisasi dalam menyampaikan produk, baik berupa layanan jasa maupun barang, kepada para pelanggan. Indikator: a) Pengkajian adalah Tahap awal dalam proses keperawatan yang melibatkan	Kinerja adalah Produktivitas atau hasil kerja yang dicapai	Kuesioner ini terdiri dari 34 pertanyaan, dengan responden diminta memberikan penilaian menggunakan skala Likert : a. Skor Tertinggi = Jumlah pernyataan x bobot tertinggi = $34 \times 5 = 170$ b. Skor terendah = jumlah pernyataan x	Berdasarkan perhitungan di atas maka kriteria objektif tentang Kinerja Perawat a. Tinggi : Jika skor total jawaban dari responden ≥ 102 a. Rendah : Jika skor total

NO.	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	KRITERIA OBJEKTIF
	pengumpulan data mengenai kondisi fisik, psikologis, sosial, dan lingkungan pasien melalui wawancara, observasi, dan pemeriksaan fisik b) Diagnosa Keperawatan adalah Penetapan masalah kesehatan pasien berdasarkan analisis data yang telah dikumpulkan, yang dirumuskan dalam bentuk diagnosis keperawatan sesuai standar PPNI c) Perencanaan adalah Tahap perumusan rencana tindakan keperawatan berdasarkan diagnosis keperawatan yang		bobot terendah $34 \times 1 = 34$ c. Skor Range: $170 - 34 = 136$ d. Interval skor : $136 / 2 = 68$ e. Skor Standar $170 - 68 = 102$	jawaban dari responden < 102

NO.	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	KRITERIA OBJEKTIF
	telah ditetapkan, dengan tujuan meningkatkan kondisi kesehatan pasien d) Pelaksanaan adalah Tahap implementasi dari rencana keperawatan yang telah dibuat, termasuk tindakan keperawatan yang dilakukan oleh perawat untuk memenuhi kebutuhan pasien e) Evaluasi adalah Tahap penilaian terhadap efektivitas tindakan keperawatan yang telah dilakukan, untuk menentukan apakah tujuan perawatan telah tercapai atau			

NO.	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	KRITERIA OBJEKTIF
	memerlukan modifikasi lebih lanjut. (Keputusan Menteri Kesehatan No.129, 2008)			

I. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan asumsi atau dugaan sementara yang harus diuji kebenarannya melalui penelitian. Hipotesis umumnya menggambarkan hubungan antara dua variabel atau lebih. Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, dan kerangka konseptual yang telah dijabarkan, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Null

- 1) Tidak terdapat pengaruh langsung *Leader Member Exchange* terhadap kinerja perawat di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar.
- 2) Tidak terdapat pengaruh langsung *Job Crafting* terhadap kinerja perawat di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar.
- 3) Tidak terdapat pengaruh langsung *Work Engagement* terhadap kinerja perawat di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar.
- 4) Tidak terdapat pengaruh tidak langsung *Leader Member Exchange* terhadap kinerja perawat melalui *Job Crafting* di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar.
- 5) Tidak terdapat pengaruh tidak langsung *Leader Member Exchange* terhadap kinerja perawat melalui *Work Engagement* di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar.
- 6) Tidak terdapat pengaruh tidak langsung *Job Crafting* terhadap kinerja perawat melalui *Work Engagement* di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar.
- 7) Tidak terdapat pengaruh tidak langsung *Leader Member Exchange* terhadap kinerja perawat melalui *Job Crafting* dan *Work Engagement* di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar.

2. Hipotesis Alternatif

- 1) Terdapat pengaruh langsung *Leader Member Exchange* terhadap kinerja perawat di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar.
- 2) Terdapat pengaruh langsung *Job Crafting* terhadap kinerja perawat di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar.
- 3) Terdapat pengaruh langsung *Work Engagement* terhadap kinerja perawat di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar.
- 4) Terdapat pengaruh tidak langsung *Leader Member Exchange* terhadap kinerja perawat melalui *Job Crafting* di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar.
- 5) Terdapat pengaruh tidak langsung *Leader Member Exchange* terhadap kinerja perawat melalui *Work Engagement* di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar.
- 6) Terdapat pengaruh tidak langsung *Job Crafting* terhadap kinerja perawat melalui *Work Engagement* di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar.
- 7) Terdapat pengaruh tidak langsung *Leader Member Exchange* terhadap kinerja perawat melalui *Job Crafting* dan *Work Engagement* di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar.