

PRAKTIK SDM, JOB CRAFTING DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Susi Mega Setyawati

Universitas Negeri Surabaya
susisetyawati@mhs.unesa.ac.id

Dwiarko Nugrohoseno

Universitas Negeri Surabaya
dwiarkonugrohoseno@unesa.ac.id

Abstract

This research aims to determine and explain the influence of HR Practice, Job Crafting and Work Engagement towards Employee Performance at PT PolowijoGosari Gresik. This research is a type of causal research using quantitative approach with permanent employees and sampling technique using proportionate stratified random sampling with sample of 70 permanent employees. Statistical analysis used in this research is Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance software SmartPLS 3.0. The results of this research show that HR Practice was positively related to Job Crafting, HR Practice was not significantly related to Employee Performance, Job Crafting was not significantly related to Work Engagement, Job Crafting was not significantly related to Employee Performance, and Work Engagement was positively related to Employee Performance.

Keywords: employee performance; HR practice; job crafting; work engagement.

PENDAHULUAN

Saat ini, persaingan bisnis sangat ketat dalam menghadapi era globalisasi terutama di bidang industri manufaktur. Perusahaan yang bergerak di bidang industri manufaktur memiliki peranan penting di perekonomian Indonesia. Perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur memiliki serapan tenaga kerja yang besar, sehingga membuat perusahaan terus meningkatkan optimalisasi sumber daya manusia guna mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam segala aktivitas perusahaan (kemenperin.go.id, 2018).

Sunyoto (2012) mendefinisikan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak bisa dilepaskan dari sebuah organisasi, baik perusahaan ataupun instansi. Selain itu, SDM juga merupakan faktor yang mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan.

Sumber daya manusia sangat penting dan mempengaruhi produktivitas serta mampu berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Semakin berkembangnya sumber daya manusia yang ada di perusahaan, maka akan menumbuhkan kinerja yang baik. Dalam

mencapai kinerja karyawan yang baik, maka diperlukan adanya pemberdayaan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Mathis & Jackson (2011) mendefinisikan bahwa kinerja karyawan ialah apa yang dilakukan dan apa yang tidak oleh karyawan. Kinerja karyawan juga merupakan faktor paling utama yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Beberapa fakta mengenai kondisi sumber daya manusia di Indonesia dan kinerjanya, sebagai berikut.

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

Akan tetapi, presentase Kinerja Karyawan di Indonesia masih tergolong rendah atau berada dalam kategori negara dengan penghasilan menengah berdasarkan *Work Economic Forum* (WEF) dengan skor 62,19 di mana tingkat Kinerja Karyawan di Indonesia pada tahun 2019 berada pada peringkat 67 dari 130 negara di dunia (edukasi.kompas.com, 2019). Melihat dari beberapa fakta tersebut, kinerja karyawan di Indonesia masih tergolong rendah dan masih perlu ditingkatkan. Padahal persaingan di dunia industri sangat pesat dan terus berkembang.

Realita Kinerja Karyawan yang terjadi pada perusahaan yang penulis teliti menunjukkan bahwa memang sebagian karyawan kinerjanya masih rendah dan cenderung bekerja seadanya saja. Sering kali karyawan ada yang menunda-nunda dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan beberapa masih kurang disiplin dalam hal manajemen waktu. Hal ini terjadi karena masing-masing karyawan memiliki karakter dan sifat yang berbeda-beda sehingga terdapat perbedaan persepsi yang cukup jelas dalam menyikapi pekerjaannya.

Henry Simamora (1995) dalam Mangkunegara (2010) mengemukakan bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: faktor individual, faktor psikologis, dan faktor organisasi. Faktor-faktor tersebut sangat berkaitan erat dengan Praktik SDM, *Job Crafting* dan *Work Engagement*. Karena faktor organisasi sangat berkaitan dengan penerapan praktik SDM di perusahaan, kemudian faktor individu berkaitan dengan *Job Crafting* yang mana karyawan berinisiatif untuk merubah *Job Design* pada pekerjaannya sesuai *passion* mereka, dan faktor psikologis berkaitan dengan *Work Engagement*.

Menurut Collins & Clark (2003) dalam bukunya Mathis & Jackson (2008), banyak organisasi telah menyatakan bahwa sumber daya manusia mampu membedakan suatu organisasi dari pesaing mereka dan merupakan penentu utama keunggulan kompetitif. Studi juga telah mendokumentasikan bahwa praktik SDM membantu menciptakan keunggulan kompetitif.

Beberapa penelitian yang dilakukan oleh Guan & Frenkel (2018) didapati bahwa Praktik SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut juga sejalan dengan

penelitian yang dilakukan Otoo & Mishra (2018) bahwa Praktik SDM berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Penerapan Praktik SDM yang baik nantinya akan membentuk *Work Engagement* yang kuat. *Work Engagement* menurut Schaufeli, Bakker, & Salanova (2006) adalah suatu hal yang positif, yang dapat memenuhi pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan oleh *Vigour*, *Dedication*, dan *Absorption*.

Ada banyak hal yang mempengaruhi terjadinya *Work Engagement* dalam suatu perusahaan salah satunya adalah *Job Crafting*. Wrzesniewski & Dutton (2001) Dalam penelitian Singh & Singh (2018) mendefinisikan *Job Crafting* sebagai perubahan fisik dan kognitif yang dilakukan individu dalam tugas atau batas-batas relasional pekerjaan mereka

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

Menurut Mathis & Jackson (2011) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan dan apa yang tidak oleh karyawan. Kinerja karyawan juga merupakan faktor paling utama yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Mangkunegara (2010) mengemukakan bahwa definisi dari Kinerja Karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Beberapa penelitian yang dilakukan oleh Tims, Bakker, & Derks (2012) pada 1181 orang di Belanda bahwa *Job Crafting* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian

tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Guan & Frenkel (2018) bahwa *Job Crafting* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Lichtenthaler & Fischbach (2018) pada 117 *employee-leaders* menunjukkan bahwa *Job Crafting* berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan.

Perusahaan harus memberikan dukungan kepada setiap karyawan untuk menerapkan dan melakukan *Job Crafting* dalam menyelesaikan pekerjaannya. Apabila karyawan mampu menerapkan *Job Crafting* pada setiap pekerjaan yang dilakukannya karyawan akan dengan mudah menyelesaikan suatu pekerjaan tersebut dengan efektif dan efisien atau bahkan bisa memperoleh hasil yang lebih maksimal (Guan & Frenkel, 2018)

Snape & Redman (2010) dalam Guan & Frenkel (2018) mengemukakan adanya pengaruh Praktik SDM pada kinerja karyawan yang terfokus pada tingkat analisis organisasi, dan memeriksa efek sistem praktik SDM pada hasil organisasi seperti perputaran karyawan, produktivitas, *machine efficiency*, *scrap rates*, *customer alignment*, kepuasan pelanggan, dan ukuran keuangan dan perseptual kinerja perusahaan.

Penelitian ini dilakukan pada PT Polowijo Gosari Gresik yang bergerak di bidang industri manufaktur dan menjadi salah satu produsen pupuk yang berbasis dolomit terbesar dan terlengkap di Indonesia. Berdasarkan hasil wawancara yang telah penulis lakukan dengan Bapak Sigit Satriyo Martono tersebut, penulis tertarik dengan fenomena yang ada pada PT Polowijo Gosari Gresik tersebut untuk diteliti lebih lanjut, apakah yang mempengaruhi karyawan memiliki *Work Engagement* yang sangat tinggi, karena seperti yang diketahui bahwasannya PT Polowijo Gosari Gresik ini merupakan salah satu perusahaan Swasta Nasional yang ada di Indonesia yang dulunya diciptakan untuk usaha keluarga.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Praktik SDM

Werner & DeSimone (2006) dalam penelitian Otoo & Mishra (2018) mengemukakan bahwa

Praktik SDM adalah suatu program yang dirancang khusus sebagai orientasi strategis dalam proses organisasi untuk mengelola pengembangan SDM agar memberikan kontribusi pada keseluruhan keberhasilan organisasi. Pengukuran pada penelitian ini menggunakan indikator dari Snape & Redman (2010) terdapat 4 indikator yakni *Development*, *Selection*, *Reward*, dan *Internal Labour Market*.

Job Crafting

Menurut Wrzesniewski & Dutton (2001) dalam penelitian Singh & Singh (2018) mendefinisikan *Job Crafting* sebagai perubahan fisik dan kognitif yang dilakukan individu dalam tugas atau batas-batas relasional pekerjaan mereka. Karyawan secara independen memodifikasi aspek pekerjaan mereka untuk meningkatkan kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dan kebutuhan, kemampuan, dan preferensi mereka sendiri. Pengukuran pada penelitian ini menggunakan indikator dari Tims *et al.*, (2012) terdapat 2 indikator yakni *physical job crafting* dan *relational job crafting*.

Work Engagement

Schaufeli *et al.*, (2006) dalam penelitian Lu *et al.*, (2014) mendefinisikan bahwa *Work Engagement* adalah sebuah hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya yang ditandai dengan semangat yang penuh dedikasi tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pengukuran pada penelitian ini menggunakan indikator dari Schaufeli *et al.*, (2006) terdapat 3 indikator yakni *vigour*, *dedication*, dan *absorption*.

Kinerja Karyawan

Mathis & Jackson (2009) dalam penelitian Otoo & Mishra (2018) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah kinerja yang terkait dengan kuantitas output, kualitas output, ketepatan waktu output, kehadiran atau kehadiran pada pekerjaan, efisiensi pekerjaan yang diselesaikan dan efektivitas pekerjaan yang diselesaikan. Pengukuran pada penelitian ini menggunakan indikator dari Hasibuan (2008) terdapat 4 indikator yakni prestasi, kedisiplinan, kerjasama, dan tanggungjawab.

Praktik SDM dapat mendukung High-performance Work System yang mana praktik SDM ini terlibat meliputi proses seleksi karyawan, manajemen kinerja, *training*, *work design*, dan kompensasi. Praktik SDM dirancang untuk memberikan karyawan suatu keterampilan (*skills*), insentif, pengetahuan, dan otonomi (Noe & Hollenbeck, 2010). *Job Crafting* melibatkan karyawan mendesain ulang pekerjaan mereka sendiri dengan mengubah batas-batas pekerjaan mereka (Menachery, 2018). Guan & Frenkel (2018) menyatakan bahwa Praktik SDM berpengaruh positif terhadap *Job Crafting*.

H1 : Praktik SDM berpengaruh positif terhadap *Job Crafting*.

Job Crafting adalah proses perilaku proaktif karyawan untuk mengubah batas pekerjaan mereka (Wrzesniewski & Dutton, 2001). *Work Engagement* adalah adanya suatu ikatan atau *engagement* ketika karyawan memiliki rasa terikat dengan pekerjaannya atau perusahaan secara fisik, kognitif, dan emosional (Alfes *et al.*, 2013). Albana (2019), Li & Yang (2018), Tims *et al.*, (2012) menyatakan bahwa *Job Crafting* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*. Namun menurut Bakker & Oerlemans (2018) menyatakan bahwa *Job Crafting* berpengaruh negatif terhadap *Work Engagement*.

H2 : *Job Crafting* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*.

Work Engagement adalah sebuah hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya yang ditandai dengan semangat yang penuh dedikasi tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya (Schaufeli *et al.*, 2006) Kinerja Karyawan adalah hasil yang dicapai dan prestasi yang dibuat di tempat kerja. Kinerja mengacu pada menjaga rencana sambil membidik hasil (J., 2014). Albana (2019), J., (2014), Breevaart *et al.*, (2015), Cesário & Chambel (2017) menyatakan bahwa *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Namun, Guan & Frenkel (2018) menyatakan bahwa *Work Engagement* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

H3 : *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Praktik SDM adalah adalah suatu program yang dirancang khusus sebagai orientasi strategis dalam proses organisasi untuk mengelola pengembangan SDM agar memberikan kontribusi pada keseluruhan keberhasilan organisasi (Otoo & Mishra, 2018).

Kinerja Karyawan adalah sebuah output, efisiensi serta efektivitas yang sering dihubungkan dengan produktivitas (Mangkunegara, 2010).

Guan & Frenkel (2018), Otoo & Mishra (2018), Khoreva & Wechtler (2018), Rambi, Lengkong, & Jorie (2015) menyatakan bahwa Praktik SDM berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

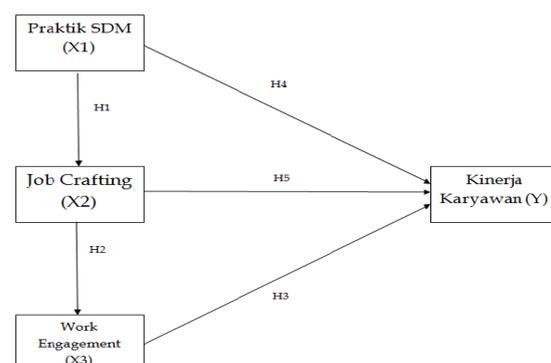
Namun, Snape & Redman (2010) menyatakan bahwa Praktik SDM tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

H4 : Praktik SDM berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Job Crafting adalah proses perilaku proaktif karyawan untuk mengubah batas pekerjaan mereka (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Kinerja Karyawan adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja dalam persatuan waktu lazimnya per jam (Mangkunegara, 2010). Tims, Bakker, & Derks (2014), Tims & Bakker (2012) menyatakan bahwa *Job Crafting* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Namun, Lichtenthaler & Fischbach (2018) menyatakan bahwa *Job Crafting* berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan. Hubungan antar variabel juga dijelaskan pada Gambar 1. kerangka konseptual.

H5 : *Job Crafting* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan



Sumber: Data diolah penulis

Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL

METODE PENELITIAN

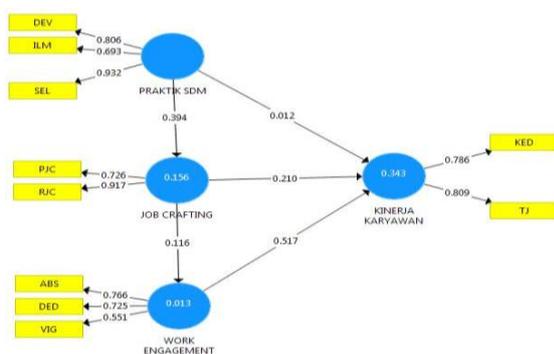
Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengujian hipotesis sehingga dapat menentukan sebuah kebenaran dari hipotesis itu sendiri (Sugiyono, 2018). Penelitian ini dilaksanakan pada PT Polowijo Gosari Gresik, yang berlokasi di Jalan Sekapuk – Sidayu Km. 32 Gresik 61155 Jawa Timur, Indonesia. Penelitian ini menggunakan 70 sampel dan menggunakan teknik pengambilan sampel *non probability sampling* yaitu *judgemental sampling*. Merupakan bentuk *sampling convenience* yang di dalamnya terdapat elemen populasi yang dipilih berdasarkan *judgement* peneliti (Malhotra, 2017). Skala pengukuran pada penelitian ini menggunakan skala likert yakni skala 1-5, dan teknik analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui software *Partial Least Square* (PLS) versi 3.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden pada penelitian ini adalah 70 karyawan PT Polowijo Gosari Gresik yang mayoritas berjenis kelamin laki-laki (68,6%), rata-rata usia di atas 45 tahun (38.6%), masa kerja sudah lebih dari 5 tahun (71.4%) dan mayoritas responden adalah lulusan SMA (40.0%).

Hasil Analisis Measurement Model Convergent Validity

Hasil dari uji validitas dari setiap item pernyataan kuesioner memiliki nilai baik (Valid) karena telah memenuhi syarat yakni nilai *loadings factor* di atas 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).



Sumber: Output SmartPLS 3.0

Gambar 2. UJI MEASUREMENT MODEL RE-ESTIMASI

Composite reliability

Hasil dari uji reliabilitas sudah dikatakan baik (reliabel) karena sudah memenuhi syarat yakni untuk nilai *Composite reliability* melebihi 0,70, maka dapat disimpulkan untuk model dalam penelitian ini sudah reliabel (Ghozali & Latan, 2015).

Analisis R-Square

Model pengaruh Praktik SDM terhadap *Job Crafting* memberikan nilai R-Square sebesar 0,156 yang artinya besarnya pengaruh Praktik SDM terhadap *Job Crafting* pada karyawan PT Polowijo Gosari Gresik sebesar 15% sedangkan 85% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Adapun model pengaruh Praktik SDM terhadap Kinerja Karyawan memberikan nilai R-Square sebesar 0,343 yang artinya besarnya pengaruh Praktik SDM terhadap Kinerja Karyawan pada PT Polowijo Gosari Gresik sebesar 34% sedangkan 66% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Uji Relevansi Prediksi

Selain melihat model R-Square, model PLS juga dapat dievaluasi dengan melihat *Q-square predictive relevance* untuk model konstruk. Berikut ini adalah perhitungan nilai *Q-Square predictive relevance* pada model penelitian ini.

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (\sqrt{1 - R^2}) \times (\sqrt{1 - R^2}) \\
 &= 1 - (\sqrt{1 - 0,156^2}) \times (\sqrt{1 - 0,343^2}) \\
 &= 1 - (0,975 \times 0,882) \\
 &= 0,14 \dots \dots \dots (1)
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas diperoleh nilai *Q-Square* sebesar 0,14 hal itu menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang dapat menjelaskan model sebesar 14%.

Uji Kausalitas

Inner model digunakan untuk melihat suatu hubungan antar konstruk dan nilai signifikansi pada tabel *path coefficients* seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Pengaruh Praktik SDM terhadap Job Crafting karyawan PT Polowijo Gosari Gresik

Berdasarkan pengujian pada tabel 1 yang telah dilakukan dalam penelitian telah memperoleh hasil bahwa Praktik SDM berpengaruh positif terhadap *Job Crafting* dengan nilai *T-Statistics* sebesar 4,078 sehingga H1 diterima. Hal

tersebut didukung dengan deskripsi jawaban responden untuk variabel Praktik SDM pada karyawan PT Polowijo Gosari Gresik yang termasuk dalam kategori skor tinggi dengan frekuensi 69 karyawan atau 98,6%. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan Praktik SDM pada perusahaan sudah memadai dan cukup sesuai dengan tahapan praktik SDM. Sedangkan untuk deskripsi jawaban responden untuk variabel *Job Crafting* pada karyawan PT Polowijo Gosari Gresik berada dalam kategori skor yang tinggi dengan frekuensi 70 karyawan atau 100%.

Tabel 1.
PATH COEFFICIENTS

Hubungan antar variabel	Original sampel	T-Statistics	P Values	Kesimpulan
PSDM → JC	0,394	4,078	0,000	Hipotesis Diterima
PSDM → KK	0,012	0,065	0,948	Hipotesis Ditolak
JC → WE	0,116	0,828	0,408	Hipotesis Ditolak
JC → KK	0,210	1,843	0,066	Hipotesis Ditolak
WE → KK	0,517	4,304	0,000	Hipotesis Diterima

Sumber: Output SmartPLS 3.0

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Guan & Frenkel (2018) pada 455 karyawan dari 5 perusahaan manufaktur di China bahwa Praktik SDM berpengaruh positif terhadap *Job Crafting*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perlunya seorang manajer mengembangkan praktik SDM yang memotivasi karyawan untuk mempertahankan atau meningkatkan *Job Crafting* yang dapat memfasilitasi Kinerja Karyawan.

Praktik SDM di PT Polowijo Gosari Gresik sudah diterapkan dengan baik dan sudah sesuai dengan tahapan praktik SDM, meskipun praktik SDM yang diterapkan pada perusahaan ini masih cenderung tradisional di mana masih berbentuk personalia di mana karyawan masih terarah pada iklim atau budaya perusahaan yang dulunya merupakan bisnis keluarga.

Pengaruh *Job Crafting* terhadap *Work Engagement* karyawan PT Polowijo Gosari Gresik

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian telah memperoleh hasil bahwa *Job Crafting* tidak berpengaruh terhadap *Work*

Engagement dengan nilai *T-Statistics* sebesar 0,828 sehingga H2 ditolak. Hasil ini juga mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Tims, Bakker, & Derks (2015) pada 288 responden di Belanda, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Job Crafting* tidak berpengaruh terhadap *Work Engagement*. Di mana ada atau tidaknya *Job Crafting* tidak mempengaruhi *Work Engagement*.

Penyebab *Job Crafting* tidak berpengaruh terhadap *Work Engagement* karena penerapan *Job Crafting* pada perusahaan belum diterapkan karyawan secara keseluruhan yang mana hanya 2 bagian saja yang menerapkan *Job Crafting* ini yaitu bagian personalia dan bagian umum saja. Hal tersebut tentu tidak mempengaruhi *Work Engagement* karyawan, karena karyawan PT Polowijo Gosari Gresik ini tetap merasa terikat dengan pekerjaan mereka walaupun tidak menerapkan *Job Crafting*.

Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya rekapitulasi data karyawan yang menyatakan masa kerja beberapa karyawan ada yang di atas 10-15 tahun. Bahkan mereka tetap loyal pada perusahaan meskipun perusahaan ini merupakan perusahaan swasta nasional. Dari ketiga komponen indikator *Work Engagement* yaitu *vigour*, *dedication*, dan *absorption* ini sesuai dengan karyawan di PT Polowijo Gosari Gresik yang mana mereka merasa bangga dengan hasil pekerjaan yang telah mereka capai.

Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja karyawan PT Polowijo Gosari Gresik

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian telah memperoleh hasil bahwa *Work Engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai *T-Statistics* sebesar 4,304 sehingga H3 diterima. Hasil ini dapat disebabkan karena mayoritas karyawan pada PT Polowijo Gosari Gresik ini merasa memiliki keterikatan yang kuat dengan pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena sikap dan persepsi masing-masing karyawan itu berbeda terhadap ikatan pekerjaan yang mereka tekuni. Karyawan yang merasa dirinya *engaged* pada pekerjaannya cenderung lebih fokus pada *in-role performance* nya dan ingin terus meningkatkan performa kerjanya. Hasil ini juga mendukung penelitian terdahulu yaitu Albana (2019), Breevaart *et al.*, (2015), Cesário &

Chambel (2017), Tims, Bakker, & Derks (2013), dan J (2014).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT Polowijo Gosari Gresik ini memiliki *Work Engagement* yang tinggi. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya rekapitulasi data karyawan yang menyatakan masa kerja beberapa karyawan ada yang di atas 10-15 tahun. Bahkan mereka tetap loyal pada perusahaan meskipun perusahaan ini merupakan perusahaan swasta nasional. Dari ketiga komponen indikator *Work Engagement* yaitu *vigour*, *dedication*, dan *absorption* ini sesuai dengan karyawan di PT Polowijo Gosari Gresik yang mana mereka merasa bangga dengan hasil pekerjaan yang telah mereka capai.

Pengaruh Praktik SDM terhadap Kinerja karyawan PT Polowijo Gosari Gresik

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian telah memperoleh hasil bahwa Praktik SDM berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai *T-Statistics* sebesar 0,065 sehingga H_4 ditolak. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Snape & Redman (2010) pada 867 karyawan dari 114 perusahaan bahwa Praktik SDM tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, di mana mayoritas karyawan merasa belum mengerahkan seluruh kemampuan dan kontribusinya dalam bekerja.

Penyebab Praktik SDM tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan karena penerapan Praktik SDM PT Polowijo Gosari Gresik cenderung masih tradisional di mana masih berbentuk personalia sehingga karyawan masih terarah pada iklim atau budaya perusahaan yang dulunya merupakan bisnis keluarga, akan tetapi penerapannya sudah memadai dan sudah sesuai dengan tahapan praktik SDM. Namun berdasarkan hasil wawancara didapati beberapa karyawan di perusahaan kinerjanya tergolong masih rendah dan cenderung melakukan pekerjaan seadanya saja. Hal tersebut terjadi karena setiap karyawan memiliki sikap yang berbeda-beda dalam menyelesaikan pekerjaannya. Setelah dilakukan pengujian hipotesis dalam penelitian ini, diketahui bahwa Praktik SDM tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh *Job Crafting* terhadap Kinerja karyawan PT Polowijo Gosari Gresik

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian telah memperoleh hasil bahwa *Job Crafting* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai *T-Statistics* sebesar 1,843 sehingga H_5 ditolak. Adanya hasil tidak berpengaruh dapat disebabkan karena tidak semua karyawan pada PT Polowijo Gosari Gresik yang melakukan *Job Crafting* dalam pekerjaannya, berdasarkan hasil observasi hanya bagian umum dan personalia saja yang menerapkan *Job Crafting*. Untuk meningkatkan Kinerja Karyawan tentunya karyawan harus diberikan kebebasan untuk melakukan *redesigning* pekerjaannya sesuai dengan *passion* dan keinginan mereka. Yang dimaksud dengan *redesigning* ini merupakan merubah batas-batas pekerjaan sesuai dengan kebutuhan dan diluar kebijakan perusahaan. Karena apabila karyawan mampu menerapkan *Job Crafting* dengan baik, maka output nya akan berdampak positif pada Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian Albana (2019) pada 57 karyawan PT Terminal Teluk Lamong Surabaya menunjukkan bahwa *Job Crafting* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini disebabkan karyawan hanya berfokus pada hasil kerja dan target, sehingga mereka tidak menjadikan *Job Crafting* sebagai acuan.

KESIMPULAN

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Praktik SDM berpengaruh positif terhadap *Job Crafting*, *Job Crafting* tidak berpengaruh terhadap *Work Engagement*, Praktik SDM tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, *Job Crafting* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk meningkatkan secara organisasi terkait praktik SDM, *Job Crafting*, *Work Engagement* dan Kinerja Karyawan harus ditingkatkan. Fungsi dari peran praktik SDM harus diberikan perhatian khusus, di mana bentuk praktik SDM di perusahaan masih berbentuk personalia. Bentuk-bentuk Praktik SDM yang sudah memadai di perusahaan sebaiknya ditingkatkan lagi, khususnya pada indikator *development* dan *reward*. Karena pengembangan karyawan dan

pemberian *reward* pada karyawan nantinya akan memberikan *output* yang positif di mana karyawan akan bekerja dengan lebih giat yang artinya kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Implikasi manajerial dari penelitian ini mengharapkan dukungan *learning opportunities* dan fasilitas dari perusahaan. Hal ini akan semakin mendorong adanya keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa bahwa dirinya terikat oleh pekerjaan akan fokus hanya kepada pekerjaan dan hal ini tentu akan memberikan dampak positif pada perusahaan. Perusahaan juga perlu mengadakan program *training* dan pengembangan karyawan, melakukan penilaian kinerja dengan menghilangkan unsur perasaan pribadi, dan meminimalkan budaya karyawan yang cenderung nyaman agar tercipta suasana baru di lingkungan kerja karyawan.

Keterbatasan dari penelitian ini, pengambilan sampel hanya dilakukan pada satu perusahaan saja, sehingga hasilnya kurang maksimal. Oleh karena itu, bagi peneliti selanjutnya perlu pengambilan sampel di berbagai perusahaan. Penelitian selanjutnya juga dapat melibatkan *self-efficacy* sebagai variabel mediasi untuk melihat hubungan antara variabel independen dengan dependen.

DAFTAR PUSTAKA

Albana, H. (2019). Pengaruh job crafting terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh work engagement di pt. terminal teluk lamong, surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7, 210–219.

Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>

Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2018). Daily job crafting and momentary work engagement: A selfdetermination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.005>

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Heuvel, V. D. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7).

Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152–158. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>

Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751. <https://doi.org/10.2307/30040665>

Edukasi.kompas.com. (2019). *10 Negara Kemampuan Kompetitif Global Terbaik, Posisi Indonesia Naik*. Retrieved from www.edukasi.kompas.com/read/2019/02/06/10465231/10-negara-kemampuan-kompetitif-global-terbaik-posisi-indonesia-naik?page=all, diakses pada 17 Februari 2019.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Guan, X., & Frenkel, S. (2018). How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*, 12(3), 591–607. <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2017-0328>

Hasibuan, M. S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Kedua)*. Jakarta: Bumi Angkasa.

J., A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance*

- Management*, 63(3), 308–323.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- kemenerin.go.id. (2018). *Semakin Agresif, Indeks Manufaktur Indonesia Tertinggi dalam 20 Bulan*. Jakarta. Retrieved from www.kemenerin.go.id/artikel/18895/Semakin-Agresif-Indeks-Manufaktur-Indonesia-Tertinggi-dalam-20-Bulan
- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations*, 40(2), 227–243.
<https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0191>
- Li, H., & Yang, X. (2018). When a calling is living: Job crafting mediates the relationships between living a calling and work engagement. *Journal of Chinese Human Resource Management*.
<https://doi.org/10.1108/JCHRM-12-2017-0030>
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2018). Leadership, job crafting, and employee health and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 620–632.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0191>
- Lu, C. qin, Wang, H. jiang, Lu, J. jing, Du, D. yang, & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142–152.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.12.004>
- Malhotra, N. K. (2017). *Riset Pemasaran: Pendekatan Terapan* (4th ed.). Jakarta: PT Indeks.
- Mangkunegara, A. P. (2010). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resources Management* (10th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Otoo, F. N. K., & Mishra, M. (2018). Influence of human resource development (HRD) practices on hotel industry's performance. *European Journal of Training and Development*, EJTD-12-2017-0113.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2017-0113>
- Rambi, R., Lengkong, V. P., & Jorie, R. J. (2015). PENGARUH PRAKTEK-PRAKTEK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. PLN (PERSERO)WILAYAH SULUTENGGGO. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(5), 622–634.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Singh, V., & Singh, M. (2018). A Burnout Model of Job Crafting: Multiple Mediator Effects on Job Performance. *IIMB Management Review*.
<https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.05.001>
- Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219–1247.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00911.x>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Tari, D. N. (2018). *Bank Dunia: IPM di Peringkat 87, Indonesia Agar Teruskan Investasi SDM*. Retrieved from www.bisnis.com/finansial/read/20181011/9/848100/bank-dunia-ipm-di-peringkat

87-indonesia-agar-teruskan-investasi-sdm

- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). Job Crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance. *Group and Organizational Management*, 4(3), 427–454. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1059601113492421>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – Performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490–507. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., ... Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study Job crafting and job performance: A longitudinal study, 643(September). <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378011>