

**PENINGKATAN *JOB PERFORMANCE* MELALUI
*WORK ENGAGEMENT, JOB BURNOUT, JOB
CRAFTING* DAN *PERSONAL RESOURCES***

SKRIPSI

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Aeni Tsalisatur Rahmawati

Nim : 30402000017

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2023**

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

PENINGKATAN *JOB PERFORMANCE* MELALUI *WORK ENGAGEMENT*, *JOB BURNOUT*, *JOB CRAFTING* DAN *PERSONAL RESOURCES*

Disusun Oleh :

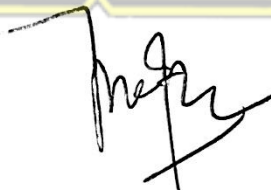
Aeni Tsalisatur Rahmawati

NIM : 30402000017

Telah disetujui oleh dosen pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian skripsi Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 25 Maret 2024

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Alifah Ratnawati, S.E., M.M

NIDN : 0611106301

HALAMAN PERSETUJUAN

SKRIPSI

PENINGKATAN *JOB PERFORMANCE* MELALUI *WORK ENGAGEMENT*, *JOB BURNOUT*, *JOB CRAFTING* DAN *PERSONAL RESOURCES*

Disusun Oleh :

Aeni Tsalisatur Rahmawati

NIM : 30402000017

Telah dipertahankan didepan penguji pada tanggal 4 April 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I

Prof. Dr. Alfah Ratnawati, S.E., M.M

Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si

NIDN : 0611106301

NIDN.0613106701

Penguji II

Dr. Abdul Hakim, M.Si

NIDN. 0823065501

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholis, S.E., S.T., M.M

NIDN. 0623036901

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aeni Tsalisatur Rahmawati

NIM : 30402000017

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya dengan judul **“PENINGKATAN *JOB PERFORMANCE* MELALUI *WORK ENGAGEMENT, JOB BURNOUT, JOB CRAFTING* DAN *PERSONAL RESOURCES*”** merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan hasil dari plagiasi ataupun duplikasi karya orang lain dan karya ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik S1 Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang maupun di perguruan tinggi lainnya.

Saya menyatakan bahwa sesungguhnya pendapat orang lain yang terdapat dalam penelitian skripsi saya ini, saya kutip berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila dikemudian hari terbukti skripsi ini merupakan hasil plagiasi ataupun duplikasi dari karya orang lain, maka saya bersedia menerima konsekuensi dengan ketentuan yang berlaku. Demikian surat pernyataan ini, saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 25 Maret 2024

Yang menyatakan


Aeni Tsalisatur Rahmawati

NIM 30402000017

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Aeni Tsalisatur Rahmawati

NIM : 30402000017

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Skripsi dengan judul:

“PENINGKATAN *JOB PERFORMANCE* MELALUI *WORK ENGAGEMENT, JOB BURNOUT, JOB CRAFTING* DAN *PERSONAL RESOURCES*” dan menyetujui hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 26 April 2024

Yang menyatakan



Aeni Tsalisatur Rahmawati

NIM. 30402000017

MOTTO

“Dan janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya yang berputus asa dari rahmat Allah, hanyalah orang-orang yang kafir”

(Q.S Yusuf: 87)

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan”

(Q.S Al Insyirah: 5)

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakan”

(Q.S Al-Baqarah: 286)



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mempelajari model peningkatan *job performance* berbasis pada *work engagement*, *job burnout*, *job crafting* dan *personal resources*. Populasi yang digunakan dalam penelitian adalah seluruh karyawan tetap di PDAM Tirto Panguripan Kendal. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data yang dilakukan melalui kuesioner dengan total keseluruhan 137 responden dan data akan dianalisis menggunakan aplikasi SEM-PLS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa (1) *Job Burnout* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Job Performance*, (2) *Job Burnout* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Work Engagement*, (3) *Job Crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Performance*, (4) *Job Crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*, (5) *Personal Resources* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Performance*, (6) *Personal Resources* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Work Engagement*, (7) *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Performance*.

Kata kunci: job performance, work engagement, job burnout, job crafting, personal resources.



ABSTRACT

This research aims to analyze and study performance improvement models based on work engagement, job burnout, job crafting and personal resources. The population used in the research were all permanent employees at PDAM Tirto Panguripan Kendal. This research uses a data collection method carried out through questionnaires with a total of 137 respondents and the data will be analyzed using the SEM-PLS application. The results of this research show that (1) Job Burnout has a positive and insignificant effect on Job Performance, (2) Job Burnout has a positive and insignificant effect on Work Engagement, (3) Job Crafting has a positive and significant effect on Job Performance, (4) Job Crafting has a positive and significant effect on Work Engagement, (5) Personal Resources has a positive and significant effect on Job Performance, (6) Personal Resources has a positive and insignificant effect on Work Engagement, (7) Work Engagement has a positive and significant effect on Work Performance.

Keywords: job performance, work engagement, job burnout, job crafting, personal resources.



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Alhamdulillahirabbil'alamin. Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan ramhat, hidayah serta inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“PENINGKATAN *JOB PERFORMANCE* MELALUI *WORK ENGAGEMENT, JOB BURNOUT, JOB CRAFTING* DAN *PERSONAL RESOURCES*”** sebagai persyaratan dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

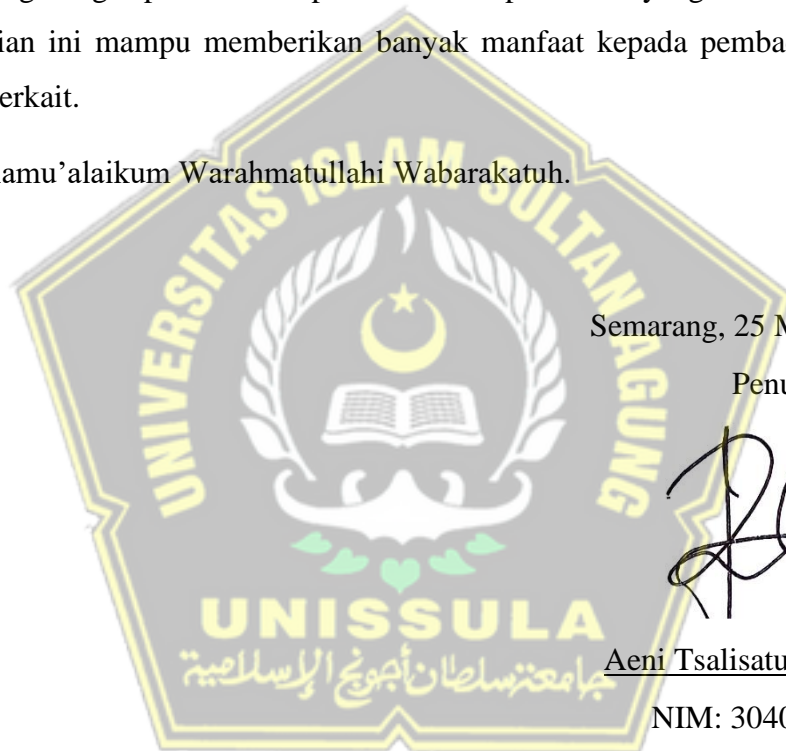
Selama menyusun penelitian ini, tentunya tidak terlepas dari bimbingan, dukungan, bantuan, serta do'a dari berbagai pihak yang memberikan penulis semangat dan motivasi dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini. Maka dari itu, penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Alifah Ratnawati, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah sabar membimbing dan mengarahkan penulis sehingga penulis sangat terbantu dan mampu mengerjakan serta menyelesaikan skripsi ini,
2. Ibu Prof. Dr. Mutamimah, S.E, M.Si dan Bapak Dr. Abdul Hakim, M.Si selaku dosen penguji yang telah memberi masukan yang sangat berharga,
3. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulisty, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung,
4. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Universitas Islam Sultan Agung,
5. Kedua orang tua saya tercinta, Bapak Juman dan Ibu Misriyah yang selalu memberikan do'a, rasa kasih sayang, dan dukungan tiada henti yang membuat penulis terus berusaha untuk menyelesaikan skripsi ini,
6. Kakak-kakak saya yang selalu mendengarkan keluh kesah dan terus memberikan dukungan agar skripsi ini bisa segera terselesaikan,
7. Teman-teman seperjuangan semasa kuliah yang sudah memberikan semangat kepada penulis,

8. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengajaran dan bekal pengetahuan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan dan kesalahan serta jauh dari kata sempurna, sehingga penulis berharap segala kesalahan yang terdapat dalam penelitian ini baik disengaja maupun tidak disengaja mohon dimaafkan dan dengan senang hati menerima kritik serta saran yang sifatnya membangun agar penulis mampu melakukan penelitian yang lebih baik. Semoga penelitian ini mampu memberikan banyak manfaat kepada pembaca dan semua aspek terkait.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.



Semarang, 25 Maret 2024

Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Aeni Tsalisatur Rahmawati'.

Aeni Tsalisatur Rahmawati

NIM: 30402000017

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
MOTTO	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar belakang	1
1.2. Rumusan masalah.....	4
1.3. Pertanyaan Penelitian	5
1.4. Tujuan Penelitian.....	5
1.5. Manfaat Penelitian.....	6
1.5.1. Aspek teoritis	6
1.5.2. Aspek praktis.....	6
BAB II.....	7
KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Landasan Teori	7
2.1.1 Job Performance	7
2.1.2 Work Engagement	9
2.1.3 Job Burnout.....	11

2.1.4	Job Crafting.....	14
2.1.5	Personal Resources	17
2.2	Hubungan Antar Variabel	19
2.3	Model Kerangka	26
BAB III		27
METODE PENELITIAN.....		27
3.1	Jenis Penelitian	27
3.2	Populasi dan Sampel	27
3.3	Sumber dan Jenis Data	27
3.4	Metode Pengumpulan Data	28
3.5	Variabel dan Indikator.....	29
3.6	Teknik analisis.....	30
BAB IV		34
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		34
4.1	Gambaran Umum Penelitian	34
4.2	Analisis Data	41
4.3	Hasil dan Pembahasan.....	55
BAB V.....		64
PENUTUP.....		64
5.1	Kesimpulan.....	64
5.2	Saran	67
5.3	Keterbatasan Penelitian	68
DAFTAR PUSTAKA		69
LAMPIRAN.....		74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Kerangka Penelitian..... 26

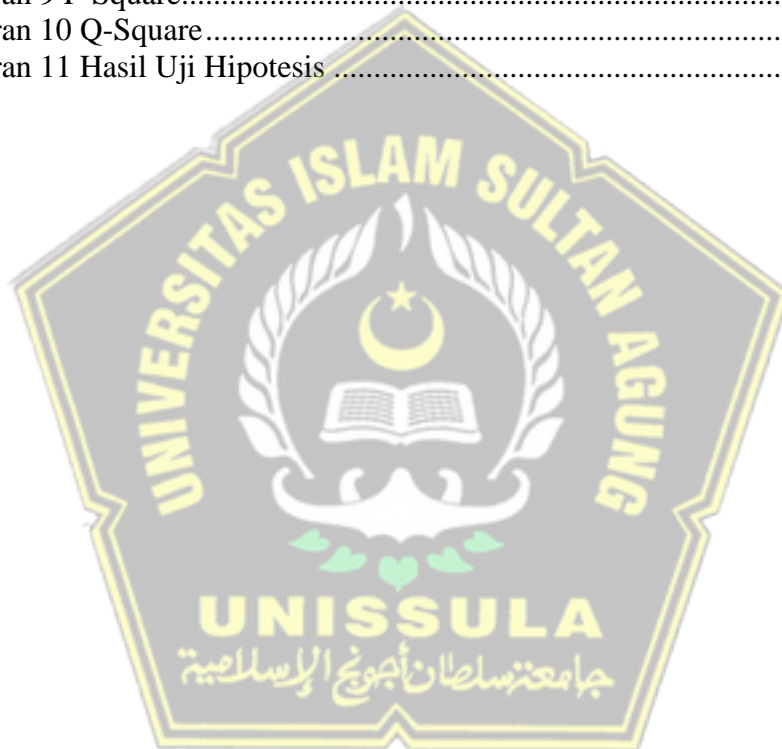


DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kehadiran Karyawan/Karyawati PERUMDA Air Minum Tirta Panguripan Januari 2023 – April 2023.....	2
Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Indikator	29
Tabel 4.1 Identitas Responden	34
Tabel 4.2 Analisis Deskriptif Job Performance	36
Tabel 4.3 Analisis Deskriptif Work Engagement	37
Tabel 4.4 Analisis Deskriptif Job Burnout.....	38
Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Job Crafting	39
Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Personal Resources	40
Tabel 4.7 Outer Loading dan AVE	43
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas.....	45
Tabel 4.9 Hasil Validitas Diskriminan.....	46
Tabel 4.10 Hasil R.Square	48
Tabel 4.11 Hasil Effect Size (F-Square)	49
Tabel 4.12 Hasil Q-Square.....	49
Tabel 4.13 Hasil Uji Hipotesis.....	50

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	74
Lampiran 2 Data Kehadiran Karyawan/Karyawati PERUMDA Air Minum Tirta Panguripan Januari 2023 – April 2023.....	77
Lampiran 3 Identitas Responden.....	78
Lampiran 4 Hasil Nilai Indeks	78
Lampiran 5 Outer Loading.....	80
Lampiran 6 Construct Reliability dan Validity	81
Lampiran 7 Discriminant Validity	81
Lampiran 8 R-Square	81
Lampiran 9 F-Square.....	81
Lampiran 10 Q-Square.....	81
Lampiran 11 Hasil Uji Hipotesis	82



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Sumber daya manusia adalah komponen utama yang sangat vital dan tidak boleh diabaikan di setiap organisasi. Mereka adalah individu yang memainkan peran kunci dalam menggerakkan roda organisasi dan merupakan aset yang harus terus meningkatkan keterampilannya sambil menjaga kesejahteraannya agar organisasi tetap berjalan lancar. Peran yang esensial dari sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah memaksimalkan kapasitas individu untuk mencapai keberhasilan, baik secara pribadi maupun dalam konteks organisasi. Tanpa kualitas sumber daya manusia yang memadai, organisasi akan menghadapi kesulitan dalam menjalankan operasionalnya dengan optimal. Kedisiplinan yang diterapkan oleh seluruh pegawai di sebuah perusahaan mampu memengaruhi kinerja perusahaan. Tentunya dengan kedisiplinan yang tinggi dapat meningkatkan *job performance*. Pada umumnya, seorang pegawai yang memiliki sikap disiplin yang baik bisa bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Bentuk kedisiplinan yang biasa diterapkan pada sebuah pekerjaan adalah disiplin kerja. Sikap yang sangat tertib mendorong karyawan untuk melaksanakan pekerjaan atau tanggung jawab mereka sesuai dengan ketentuan yang berlaku di lingkungan kerja. Dalam pandangan Islam, kedisiplinan dalam bekerja dianggap sebagai bentuk ibadah yang bisa dilakukan dengan tulus hati.

PDAM Tirta Panguripan Kendal, sebagai sebuah entitas Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), berfokus pada aspek penyediaan air bersih untuk kebutuhan konsumsi masyarakat dengan mengatur distribusi secara langsung. Sebagai bagian integral dari aktivitas ekonomi regional maupun nasional, PDAM Tirta Panguripan Kendal memiliki peranan utama dalam mendukung pertumbuhan dan pembangunan. Oleh karena itu, manajemen yang efisien dan efektif di PDAM ini akan membawa dampak positif bagi wilayah serta warganya. Pentingnya menjaga kinerja karyawan sesuai standar yang telah ditetapkan dengan optimal menjadi tanggung jawab utama dalam merawat sumber daya manusia di PDAM Tirta Panguripan Kendal. Ketidaksiplinan di tempat kerja dapat berujung pada kerugian bahkan kejatuhan perusahaan. Dari kesalahan kecil yang dibiasakan akan menjadi permasalahan besar bagi perusahaan. Di PDAM Tirta Panguripan Kendal, ditemukan masalah terkait kehadiran karyawan, dimana beberapa karyawan masih sering terlambat, tidak melakukan absensi pulang, bahkan ada yang tidak hadir sama sekali. Fakta ini dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1 Kehadiran Karyawan/Karyawati PERUMDA Air Minum Tirta Panguripan Januari 2023 – April 2023

Bulan (2023)	Hari Kerja	Hadir	Terlambat	Pulang Cepat	Tidak Hadir	Izin	Cuti	Sakit	Tanpa Absen Pulang
Januari	5.457	5.389	285	3	20	44	4	0	108
Februari	5.709	5.592	265	0	30	15	51	20	52
Maret	5.687	5.535	330	0	17	51	74	9	165
April	4.920	4.841	124	0	12	29	38	0	40

Sumber : PDAM Tirta Panguripan Kendal, 2023

Berdasarkan Tabel 1.1, dari bulan Januari 2023 sampai dengan bulan April 2023 dapat dilihat bahwa kedisiplinan karyawan di PDAM Tirto Panguripan Kendal mengenai absensi bisa dikatakan masih rendah. Ketidakhadiran yang disengaja tanpa keterangan atau izin terlebih dahulu kepada pihak terkait, jelas melanggar kedisiplinan perusahaan. Permasalahan yang terjadi di PDAM Tirto Panguripan Kendal dari sisi sumber daya manusia yang melanggar kedisiplinan, akan berpengaruh pada *job performance*. Padahal, akan diberikan tunjangan kehadiran sebesar Rp. 16.500/hari bagi setiap pegawai di PDAM Tirto Panguripan Kendal yang tidak terlambat melakukan absensi pagi. Tunjangan sebesar Rp. 16.500/hari akan diberikan secara utuh dengan ketentuan bekerja sesuai jam kerja perusahaan dan tetap melakukan absensi pulang. Namun, jika melanggar salah satu dari ketentuan tersebut, maka tunjangan kehadiran akan dikurangi sebesar Rp. 10.000. Waktu kerja di kantor PDAM Tirto Panguripan adalah dari hari Senin hingga Kamis, dimulai dari pukul 07.30 hingga 15.30, sedangkan pada hari Jumat dimulai lebih awal dari pukul 07.00 hingga 11.45. Karyawan yang disiplin pastinya akan mendapatkan tunjangan kehadiran secara penuh setiap bulannya. Dengan memberikan tunjangan kehadiran yang merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kedisiplinan seluruh SDM di kantor PDAM Kendal. Akan tetapi pada kenyataannya masih banyak juga yang terlambat atau tidak hadir tanpa keterangan. Dengan memperhatikan kedisiplinan, harapannya mampu meningkatkan *job performance* karyawan di PDAM Tirto Panguripan Kendal.

Ada beberapa faktor yang memengaruhi *job performance* diantaranya *job burnout*, *job crafting*, dan *personal resources*. Dimana faktor-faktor tersebut dapat memengaruhi *work engagement* yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap *job performance*. *Job crafting* termasuk salah satu perilaku proaktif yang dilakukan karyawan ketika mereka merasa bahwa perubahan dalam pekerjaan diperlukan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Van Wingerden dan rekan (2017) menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara *job crafting* dan kinerja kerja. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Zhang dan Liu (2021) menyatakan bahwa *job crafting* memiliki dampak positif terhadap kinerja kerja. Temuan lain dari penelitian Borst dan timnya (2019) adalah adanya korelasi positif antara sumber daya personal dan keterlibatan kerja. Namun, studi yang dilakukan oleh (van Mol et al., 2018) menegaskan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara sumber daya pribadi dan keterlibatan di tempat kerja. Perbedaan temuan ini mendorong penelitian lebih lanjut, termasuk penelitian ini yang bertujuan untuk menyelidiki situasi di PDAM Tirta Panguripan Kendal, di mana tingkat kedisiplinan dalam hal kehadiran karyawan dianggap rendah (dokumen dapat dilihat di Tabel 1.1).

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis akan melakukan penelitian dengan judul “**Peningkatan *Job Performance* Melalui *Work Engagement*, *Job Burnout*, *Job Crafting*, dan *Personal Resources*”.**

1.2. Rumusan masalah

Berdasarkan temuan dari fenomena dan *research gap* yang disebutkan sebelumnya, terdapat permasalahan di PDAM Tirta Panguripan Kendal. Masalah

tersebut meliputi keberadaan karyawan yang tidak melakukan absensi saat pulang, berangkat tanpa izin atau keterangan, dan banyak yang terlambat, menunjukkan adanya ketidakdisiplinan di antara karyawan. Selain itu juga adanya inkonsistensi penelitian tentang pengaruh *Job Burnout*, *Job Crafting*, *Personal Resources* terhadap *Job Performance* melalui *Work Engagement*. Karenanya, rumusan permasalahan penelitian ini adalah sebagai berikut: ‘Bagaimana meningkatkan *Job Performance* melalui *Work Engagement*, *Job Burnout*, *Job Crafting*, dan *Personal Resources* di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Panguripan Kendal?’.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganggap *work engagement* sebagai variabel intervening yang diharapkan dapat menghubungkan hubungan *job performance* dengan *job crafting* dan *personal resources*. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian diajukan sebagai berikut:

- Bagaimana pengaruh *Job Burnout* terhadap *Job Performance*?
- Bagaimana pengaruh *Job Burnout* terhadap *Work Engagement*?
- Bagaimana pengaruh *Job Crafting* terhadap *Job Performance*?
- Bagaimana pengaruh *Job Crafting* terhadap *Work Engagement*?
- Bagaimana pengaruh *Personal Resources* terhadap *Job Performance*?
- Bagaimana pengaruh *Personal Resources* terhadap *Work Engagement*?
- Bagaimana pengaruh *Work Engagement* terhadap *Job Performance*?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Job Burnout* terhadap *Job Performance*,
- Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Job Burnout* terhadap *Work Engagement*,
- Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Job Crafting* terhadap *Job Performance*,
- Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Job Crafting* terhadap *Work Engagement*,
- Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Personal Resources* terhadap *Job Performance*,
- Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Personal Resources* terhadap *Work Engagement*,
- Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Work Engagement* terhadap *Job Performance*.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Aspek teoritis

Diharapkan bahwa temuan dari penelitian ini akan berkontribusi positif terhadap kemajuan pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia, serta menjadi referensi penting bagi penelitian yang akan datang.

1.5.2. Aspek praktis

Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan *job performance* dengan tetap memperhatikan disiplin kerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Job Performance*

Menurut Esmaeili et al. (2019), *job performance* adalah upaya atau tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan dalam konteks perusahaan. Konsep ini juga mencakup kemampuan, perilaku, dan keahlian karyawan dalam menjalankan tugas mereka dengan efisiensi dan efektivitas guna mencapai target perusahaan. Dalam konsep *job performance* yang dikemukakan oleh Viswesvaran & Ones pada tahun 2000, disebutkan bahwa *job performance* merujuk pada aktivitas, tingkah laku, dan hasil yang dapat diukur yang dilakukan atau dicapai oleh karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Menurut Yuki dan Waxley dalam (Pitoyo & Sawitri, 2017), *job performance* berkaitan dengan apa yang sudah dihasilkan individu, dari perilaku kinerjanya. Dapat dikatakan produktif untuk individu yang kinerjanya tinggi dan sebaliknya apabila produktivitas rendah maka dikatakan kinerjanya rendah. *Job performance* sangat diperlukan sebuah organisasi karena dapat memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuan. Menurut penelitian oleh Pitoyo dan Sawitri pada tahun 2017, *performance* digunakan sebagai indikator untuk mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas sebuah organisasi atau seorang manajer dalam mencapai tujuan tertentu.

Dalam konteks *job performance*, efisiensi mengacu pada cara individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan menggunakan waktu, energi, dan sumber daya lainnya secara efektif. Efektivitas mengukur sejauh mana suatu langkah atau aktivitas mencapai sasaran yang diinginkan dengan baik. Dalam konteks *job performance*, efektivitas berkaitan dengan kemampuan individu atau kelompok untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan cara yang efektif. Dari beberapa definisi menurut para ahli dalam penelitian ini, *job performance* yang berarti seberapa berhasil seseorang dalam memenuhi ekspektasi dan kriteria yang ditetapkan dalam melaksanakan pekerjaan dan kewajiban di lingkungan kerja. Ini juga mencakup sejauh mana individu menghasilkan kualitas kerja yang tinggi, mencapai tujuan yang ditetapkan, dan berkontribusi secara efektif terhadap kesuksesan perusahaan.

Penilaian *job performance* dilakukan berdasarkan kriteria tertentu yang ditetapkan oleh pemberi kerja atau atasan. Kriteria penilaian yang biasa digunakan seperti penyelesaian proyek tepat waktu, pencapaian target penjualan, tingkat kehadiran, bisa juga *feedback* dari pelanggan atau rekan kerja. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi perbaikan atau pengembangan yang diperlukan lebih lanjut, serta mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan *job performance*. Borman, dalam studi yang dilakukan oleh Wu et al. (2019b), membagi kinerja kerja menjadi dua aspek, yaitu kinerja dalam tugas-tugas yang diberikan (*task performance*) dan kinerja yang berhubungan dengan konteks atau lingkungan kerja (*contextual performance*). Dalam studi ini, kinerja kerja diukur melalui beberapa indikator,

seperti kinerja tugas, kinerja kontekstual, kinerja pekerjaan rutin, dan keterlambatan. *Task performance* merujuk pada perilaku seorang karyawan dalam memenuhi tugas-tugas yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan mengikuti standar perilaku yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut. Sedangkan *contextual performance*, perilaku peran ekstra yang mengacu pada aktivitas yang menunjukkan antusiasme khusus, selama menjalankan pekerjaan, menyelesaikan tugas, bekerja sama dengan orang lain dan secara aktif melakukan tugas di atas dan di luar persyaratan organisasi (Wu et al., 2019a). Kinerja pekerjaan rutin (*routine job performance*) mengacu pada aktivitas yang dilakukan secara konsisten dan dapat diandalkan (Katz, 1964). Keterlambatan (*lateness*) adalah kondisi atau perilaku ketidaksiplinan di mana seseorang gagal tiba atau memulai suatu aktivitas pada waktu yang telah ditetapkan atau diharapkan.

2.1.2 *Work Engagement*

(Kahn, 1990) mengusulkan bahwa *work engagement* atau keterlibatan kerja mencakup karyawan yang aktif terlibat secara fisik, mental, dan emosional dalam tugas-tugas mereka di tempat kerja, serta merasa bahwa apa yang mereka lakukan memiliki makna. Ini terkait dengan kompensasi dari investasi yang mereka lakukan dalam menjalankan peran mereka, perasaan aman psikologis seperti kepercayaan dan perasaan aman di lingkungan kerja, serta ketersediaan sumber daya baik fisik maupun psikologis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. *Work engagement* (keterlibatan kerja) sebagai konsep semangat di mana karyawan merasa termotivasi untuk menghadapi tantangan

demikian mencapai tujuan.. (Warr & Inceoglu, 2012) berpendapat bahwa karyawan yang selalu termotivasi mencari lebih banyak karakteristik pekerjaan yang lebih besar, berarti mereka menginginkan lebih dari pekerjaan yang dilakukan saat itu, misalnya tantangan beban kerja. Dengan kebutuhan akan pekerjaan yang semakin meningkat, akan meningkatkan keterlibatan individu dalam pekerjaan (Hakanen et al., 2005). Dengan kata lain, *work engagement* merujuk pada situasi di mana seseorang di tempat kerja merasa sepenuhnya terlibat dalam tugas-tugasnya, memiliki tingkat energi yang tinggi, semangat, terinspirasi, dan merasa bangga dengan pekerjaan mereka. Di tengah kondisi ekonomi saat ini, memiliki tenaga kerja yang terlibat aktif dapat memberikan keunggulan kompetitif, karena *work engagement* memiliki hubungan positif dengan hasil penting seperti kinerja kerja, komitmen, dan kesejahteraan (Halbesleben, 2010).

Work engagement adalah faktor krusial bagi perkembangan jangka panjang suatu perusahaan. Pengaruh positifnya mencakup dampaknya pada sikap dan tindakan karyawan, kesejahteraan personal, dan prestasi organisasi. Individu yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan cenderung memiliki kesehatan mental dan fisik yang optimal (Demerouti et al., 2001). Penilaian tingkat keterlibatan dalam pekerjaan dapat dilakukan dengan menggunakan alat pengukuran UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) yang diperkenalkan oleh Schaufeli et al. pada tahun 2006. UWES ini terfokus pada tiga aspek kunci..., yakni semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan absorpsi (*absorption*). Semangat (*vigor*) mencerminkan tingkat kekuatan mental dan energi yang tinggi selama bekerja, motivasi untuk mencapai kesuksesan dalam pekerjaan, serta keteguhan dalam

menghadapi tantangan. Dedikasi menggambarkan keterlibatan yang kuat terhadap pekerjaan, di mana karyawan merasakan antusiasme, inspirasi, rasa pentingnya pekerjaan, dan tantangan yang dihadapi. *Absorption* berarti sepenuhnya fokus pada suatu pekerjaan dengan perasaan menyenangkan, membuat waktu terasa cepat berlalu (Schaufeli, Salanova, Gonzalez Roma, & Bakker, 2002). Selanjutnya, (Schaufeli & Salanova, 2007) menyatakan bahwa *vigor* dan *dedication* merupakan dimensi yang berlawanan dengan *exhaustion emotional* (kelelahan emosional) dan *depersonalization* (depersonalisasi), tetapi *absorption* tidak berlawanan dengan dimensi rendahnya efikasi diri.

2.1.3 *Job Burnout*

Istilah *job burnout* merujuk pada keadaan kelelahan tubuh dan pikiran yang muncul karena tekanan kerja yang berlangsung terus-menerus, menurut para pakar manajemen dan psikologi. *Job burnout* mengacu pada perasaan negatif seseorang pada lingkungan kerja. *Job burnout* adalah suatu kondisi psikologis yang menetap yang menandakan bahwa karyawan tidak lagi mampu dan tidak mau lagi menginvestasikan upaya dalam pekerjaan mereka (Bakker & de Vries, 2021). Menurut (Maslach & Jackson, 1981), *job burnout* adalah suatu kondisi emosional dan psikologis yang ditandai oleh perasaan kelelahan, depersonalisasi, dan kurangnya prestasi. Nilai kelelahan kerja diuraikan dengan berbagai jenis hubungan hasil organisasi yang tidak menguntungkan seperti absensi kehadiran. Menurut Maslach dalam (Bakker & de Vries, 2021), *burnout* didefinisikan sebagai sindrom terkait pekerjaan yang ditandai dengan *chronic exhaustion* (kelelahan kronis), *cynicism* (sinisme), dan *reduced professional*

efficacy (berkurangnya efektivitas profesional). *Exhaustion* (kelelahan) mengacu pada terkurasnya sumber energi, perasaan lelah yang terus-menerus, dan kelelahan kronis. *Cynicism* (sinisme) mengacu pada berkembangnya sikap negatif terhadap orang-orang yang bekerja bersama dan menjauhkan diri dari pekerjaan. Selanjutnya, *reduced professional efficacy* (berkurangnya efikasi profesional) digambarkan sebagai penurunan perasaan kompetensi dan keberhasilan pencapaian di tempat kerja (Maslach & Leiter, 2008). Kelelahan tidak hanya terjadi pada seseorang, tetapi bisa mendorong orang untuk menjauhkan diri secara emosional dan kognitif dari tugas-tugas mereka.

Dari semua definisi menurut para ahli, *job burnout* dianggap sebagai kondisi yang kompleks. Kondisi yang ditandai oleh perasaan kelelahan yang mendalam, kecenderungan untuk merasa putus asa atau pesimis tentang pekerjaan, dan penurunan kinerja dalam pekerjaan. Kondisi ini dapat memengaruhi kesejahteraan individu dan *job performance*, serta dapat memicu masalah kesehatan fisik dan mental yang lebih serius apabila tidak diatasi dengan tepat. Oleh karena itu, penting bagi organisasi dan individu untuk mengambil tindakan pencegahan dan penanganan *job burnout* dengan cara yang efektif. Konsekuensi yang negatif dari *job burnout* telah mendorong program intervensi tidak hanya untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan tetapi juga untuk mencegah kerugian organisasi (Awa et al., 2010).

Dalam beberapa tahun terakhir, dimensi dan pengukuran *job burnout* diambil berdasarkan teoritis Maslach (Wu et al., 2019a). Pada teori (Maslach & Jackson, 1981) menganalisis ada beberapa dimensi utama akibat dari *job*

burnout adalah kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), depersonalisasi (*depersonalization*), penurunan pencapaian pribadi (*reduced personal accomplishment*) dan kemampuan profesional yang rendah (*low professional efficacy*). *Emotional exhaustion* disebabkan oleh pekerjaan dan keengganan untuk menginvestasikan emosi lebih lanjut dalam pekerjaan (Wu et al., 2019a). Gejala kelelahan emosional meliputi kelelahan yang berkepanjangan, kehilangan motivasi, timbul perasaan putus asa, penurunan produktivitas, dan meningkatnya ketidakmampuan dalam mengelola stress. Pada umumnya kelelahan emosional merupakan hasil dari beban kerja yang berlebihan, tekanan dari lingkungan atau sosial, kurangnya dukungan dari orang sekitar, dan terjadi konflik dalam hubungan. Kelelahan emosional perlu ditangani karena apabila tidak diatasi dengan benar dapat berdampak negatif pada kesehatan fisik dan mental seseorang.

Depersonalization (depersonalisasi/sinisme), sikap atau pandangan yang cenderung meremehkan atau meragukan orang lain. Sinisme adalah tindakan mempertanyakan alasan di balik tindakan seseorang, yang sering kali menimbulkan perasaan negatif dan dapat mengakibatkan perlakuan yang dingin dan kejam terhadap orang tersebut (Wu et al., 2019a). Sinisme mengacu pada tanggapan negatif yang meragukan kemurnian atau ketulusan niat orang lain. Sikap sinisme dapat merugikan dalam suatu hubungan antarpribadi atau dalam lingkungan sosial. Biasanya orang yang sinis sulit membangun kepercayaan atau menjalin hubungan yang positif dengan orang lain karena memiliki sikap skeptis. Dengan sikap sinis yang berlebihan atau terus-menerus dapat

menghambat kerjasama, kepercayaan, dan pertumbuhan positif dalam suatu hubungan dan organisasi. *Reduced personal accomplishment* (penurunan pencapaian pribadi) mengacu pada perasaan kurangnya keberhasilan pribadi atau pencapaian yang dialami oleh individu dalam pekerjaannya atau aktivitasnya. *Low professional efficacy* (kemampuan profesional yang rendah) adalah keadaan dimana seseorang memiliki kepercayaan diri yang rendah dalam konteks pekerjaan atau profesinya. Seseorang dengan efikasi profesional yang rendah merasa tidak yakin untuk melaksanakan tugas-tugas yang dihadapi bahkan merasa tidak mampu mengatasi permasalahan yang akan muncul. Komponen efikasi profesional yang rendah mewakili dimensi evaluasi diri dari *job burnout*. Hal ini mengacu pada perasaan tidak kompeten dan kurangnya pencapaian serta produktivitas di tempat kerja. Dengan tuntutan kerja yang berlebihan dan kronis dapat menyebabkan kelelahan sehingga mengikis rasa efektifitas seseorang. Dengan kata lain, kelelahan mengganggu keefektifan yang membuat karyawan sulit untuk mendapatkan rasa pencapaian ketika merasa lelah. Namun pada kenyataannya, sumber daya manusia yang kurang relevan mengakibatkan kurang efektif. Sedangkan berdasarkan penelitian *job burnout* terdahulu, kelelahan muncul dari adanya beban kerja yang berlebihan dan konflik sosial.

2.1.4 *Job Crafting*

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Carrie Leana dkk. pada tahun 2009, *Job Crafting* berdampak positif terhadap kesejahteraan, tingkat keterlibatan dalam pekerjaan, kelelahan, dan juga kinerja. *Job crafting* didefinisikan sebagai

pembuat perubahan kecil dalam batasan, kondisi, dan hubungan pekerjaan dari seseorang (Wrzesniewski & Dutton, 2001) dengan mencari tantangan seperti mengambil tanggung jawab baru, mengurangi tantangan dengan menggabungkan tugas atau mencari bantuan dari pegawai lain (Tims & Bakker, 2010). Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli, *job crafting* termasuk salah satu perilaku proaktif yang dilakukan karyawan ketika mereka merasa bahwa perubahan dalam pekerjaan diperlukan. *Job crafting* disebut sebagai perilaku yang dimulai sendiri oleh karyawan untuk fokus, bagaimana mereka memandang pengaturan kerja dan melakukannya sesuai dengan nilai, preferensi, dan kemampuan. Hal ini berbeda dengan bertindak semata-mata berdasarkan apa yang telah dibentuk oleh organisasi.

Perilaku *job crafting* dapat dilakukan dengan berbagai macam jenis yang berbeda. *Job crafting* direkomendasikan sebagai cara yang baik untuk mencapai kecocokan karena karyawan tahu apa yang menyebabkan konflik dan bagaimana cara mengatasinya. Semakin banyak karyawan yang dapat berpartisipasi dalam pekerjaan (Blau, 1987) dan kinerja semakin baik (Caldwell & O'Reilly, 1990). *Job crafting* seharusnya membawa hasil yang positif karena dapat meningkatkan keuntungan, dan memiliki rasa kemampuan untuk bertindak (Wrzesniewski & Dutton, 2001), dapat membantu karyawan untuk mencapai tujuan kerja (Parker et al., 2010), untuk mengambil kendali, untuk menemukan makna dalam pekerjaan, untuk memenuhi kebutuhan koneksi (Wrzesniewski & Dutton, 2001), dan untuk meningkatkan kesesuaian pekerjaan seseorang (Tims & Bakker, 2010). Kemudian, perluasan pekerjaan mencakup peningkatan

pekerjaan secara horizontal dan dengan demikian meningkatkan luasnya kegiatan yang dilakukan oleh seseorang di tempat kerja, sedangkan perluasan pekerjaan secara vertical untuk meningkatkan tanggung jawab seseorang untuk membuat keputusan yang tepat. *Job crafting* adalah bentuk kebijakan seseorang yang akhirnya membentuk pengalaman kerja agar selaras dengan keinginan dan minat pribadinya. *Job crafting* melibatkan modifikasi yang dilakukan oleh individu terhadap tuntutan pekerjaan atau sumber daya pekerjaan mereka, dengan fokus pada inisiatif proaktif dari bawah ke atas di mana karyawan mengubah aspek tugas dan batasan pekerjaan yang mereka hadapi.

Melalui *job crafting* karyawan dapat meningkatkan kesesuaian antara kebutuhan, kemampuan dan hasrat pribadi mereka mengenai pekerjaan (Tims & Bakker, 2010). Akibatnya, karyawan mungkin dapat meningkatkan *work engagement* dengan sendirinya. Seseorang dikatakan berhasil dalam upaya *job crafting* dengan asumsi bahwa mencari sumber daya harus memperbesar kumpulan sumber daya yang merangsang motivasi dan pencapaian tujuan, mencari tantangan dengan menghasilkan pekerjaan yang menantang sekaligus memotivasi individu untuk fokus pada tugas mereka dan mengurangi tuntutan pekerjaan. Karyawan dapat meningkatkan *work engagement* dan *job performance* melalui *job crafting*. Variabilitas dalam tingkat *job crafting* dapat diamati antara satu individu dengan individu lain (Tims et al., 2012), bahkan pada individu yang sama, perbedaan ini dapat terjadi dari satu hari ke hari berikutnya. Dalam studi ini, evaluasi *job crafting* dilakukan dengan menggunakan alat ukur yang dirancang oleh Tims dkk. (2012), yang mencakup

empat aspek, yakni memperkuat sumber daya sosial di lingkungan kerja, mengatasi tantangan pekerjaan, memperkuat sumber daya struktural pekerjaan, dan mengurangi hambatan pekerjaan. Konsep ini sejalan dengan kerangka kerja yang diperkenalkan dalam model JD-R.

Berdasarkan teori JD-R (Peeters et al., 2014), setiap pekerjaan melibatkan elemen-elemen seperti tuntutan dan sumber daya yang diperlukan. Perilaku job crafting meningkatkan sosial sumber daya pekerjaan (*increasing social job resources*), misalnya meminta umpan balik dan pembinaan, meningkatnya tuntutan pekerjaan yang menantang (*increasing challenging job demands*), misalnya memulai proyek baru, (*increasing structural job resources*), misalnya meningkatkan otonomi dan menciptakan peluang untuk mengembangkan diri di tempat kerja, dan mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat (*decreasing hindering job demands*), misalnya mengurangi beban kerja.

2.1.5 *Personal Resources*

Personal resources adalah elemen dalam diri seseorang yang biasanya terhubung dengan keberdayaan dan kemampuan individu untuk mengelola serta memberikan dampak positif pada lingkungan sekitarnya secara efektif (Hobfoll et al., 2003). (Nelson et al., 2007) mengungkapkan contoh *personal resources* adalah harapan, optimisme, *self-efficacy* dan ketahanan. *Self-efficacy*, atau efikasi diri, adalah keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Konsep ini sesuai dengan penjelasan yang diajukan oleh Bandura dan diselidiki dalam penelitian oleh van Wingerden dan rekan-rekannya pada tahun

2017. Orang-orang yang merasa percaya diri dalam kemampuan mereka sebagai karyawan lebih mungkin memiliki keyakinan yang kuat untuk mengambil langkah-langkah dan melakukan usaha yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menantang (Nelson dkk., 2007). Berikutnya contoh lain dari *personal resources* adalah modal psikologis (*psychological capital*) dan kepribadian (*personality*). Modal psikologis didefinisikan sebagai suatu kondisi psikologis yang positif, yang dapat terus dikembangkan pada setiap individu. Modal psikologis ditandai dengan dimilikinya suatu keyakinan atau *self-efficacy* untuk mengambil suatu tindakan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan di dalam pekerjaan, membuat atribusi positif atau *optimisme* terhadap keberhasilan yang sudah maupun akan dicapai.

Modal psikologis, yang mencakup *self-efficacy* yang tinggi, berhubungan positif dengan *work engagement*. Ini berarti bahwa individu yang percaya diri dalam kemampuan mereka cenderung memiliki lebih banyak energi dan motivasi untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan baik. Kedua, optimisme berhubungan dengan dimensi *dedication* dan *absorption*. Karyawan yang memiliki optimisme tinggi memiliki kendali untuk mengelola dan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Hal ini bermanfaat apabila karyawan mengalami sebuah kesulitan dalam menyelesaikan tugas. Dengan peningkatan sumber daya pribadi, individu cenderung mencapai tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi (Bakker et al., 2007; Bakker et al., 2010). Sumber daya pribadi merujuk pada aset yang dimiliki individu yang dapat mereka manfaatkan untuk mengatasi tantangan, menjalani kehidupan sehari-hari atau mencapai tujuan.

Pengukuran *personal resources* pada penelitian ini dilakukan dengan lima indikator dari *personal resources* yang meliputi; optimisme, proaktif (*proactivity*), efikasi diri (*self-efficacy*), reflektivitas (*reflexivity*), dan ketegasan (*assertiveness*).

Optimisme adalah kecenderungan untuk berasumsi bahwa hasil yang besar akan dicapai dalam hidup dan percaya bahwa hasil positif akan diperoleh dari aktivitas yang dilakukan (Scheier et al., 1994). *Proactivity*, mengacu pada perilaku yang berorientasi terhadap perubahan dengan sebuah tindakan yang lebih aktif. Selanjutnya, *self-efficacy* mengacu pada keyakinan yang dimiliki setiap individu mengenai kemampuan untuk berhasil dalam situasi tertentu atau saat melakukan tugas pekerjaan, dengan kata lain seseorang memiliki keyakinan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Bandura, 1978). *Reflexivity* dianggap sebagai kemampuan berpikir manusia yang berkembang sejalan dengan perkembangan zaman. Dengan demikian, kemampuan reflektivitas mempermudah proses pengambilan keputusan (Mastenbroek et al., 2014). Kemudian menurut Albert & Emmons dalam (Contreras et al., 2020), *assertiveness* didefinisikan sebagai perilaku yang memungkinkan individu untuk mengekspresikan diri secara memadai berdasarkan minat mereka, untuk mengungkapkan perasaan jujur dengan nyaman, dan untuk melaksanakan dan menghormati hak-hak mereka.

2.2 Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan antara *Job Burnout* terhadap *Job Performance*

Hubungan antara *job burnout* dan *job performance* bisa menjadi kompleks sebagaimana telah ditunjukkan dalam beberapa penelitian sebelumnya. Sebagai ilustrasi, sebuah studi yang dilaksanakan oleh (Wu et al., 2019b) menyimpulkan bahwa tingkat kelelahan kerja yang tinggi berkaitan dengan penurunan kinerja kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Ana Mardiana, Lukman, Ardi Tjiang Y. Suryady, dan Excel Limbunan juga menyoroti hal serupa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelelahan kerja dapat berdampak negatif secara signifikan terhadap kinerja kerja. *Burnout* dapat termanifestasi dalam bentuk-bentuk seperti absensi dan keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Bagi individu yang terus bekerja meski merasa lelah, hal itu bisa mengakibatkan penurunan produktivitas dan efisiensi dalam pekerjaan. Ini dapat mengarah pada kurangnya kepuasan dalam pekerjaan dan kurangnya komitmen terhadap tugas atau organisasi. Ketika seseorang mengalami kejenuhan, dampaknya bisa merugikan rekan kerja dengan menimbulkan konflik pribadi dan mengganggu jalannya tugas-tugas kerja. Dengan demikian, kejenuhan dapat menular melalui interaksi sosial di lingkungan kerja. Beberapa penelitian menyebutkan kejenuhan bisa disebabkan dari masalah kehidupan rumah tangga seseorang yang efeknya masih terbawa ke tempat kerja (Burke & Greenglass 2001). Untuk itu pengaruh *job burnout* terhadap *job performance* sangat signifikan dan merugikan. *Job burnout* dapat memiliki dampak negatif yang luas dan mengganggu pada berbagai aspek *job performance* setiap individu.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : *Job Burnout* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Job Performance*.

2. Pengaruh *Job Burnout* terhadap *Work Engagement*

Job burnout dan *work engagement* adalah dua konsep yang saling berhubungan dalam *job performance* di tempat kerja. Beberapa studi sebelumnya telah mengulas dampak *job burnout* terhadap *work engagement*. Menurut riset yang dilakukan oleh Van Den Broeck et al. (2017), terdapat korelasi negatif antara *job burnout* dan *work engagement*. Temuan serupa juga diungkap oleh penelitian Ivanovic et al. (2020), yang menemukan bahwa *job burnout* memiliki pengaruh negatif terhadap *work engagement*. Demikian pula, hasil studi yang dilakukan oleh Tan & Yeap (2022) juga menegaskan dampak negatif tersebut. Tingkat *job burnout* yang tinggi cenderung berkorelasi negatif dengan tingkat *work engagement* yang rendah. Ketika individu merasa terlalu lelah, putus asa, dan tidak puas dengan pekerjaannya, mereka akan kesulitan untuk terlibat sepenuhnya dalam tugas-tugas kerja.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : *Job Burnout* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Work Engagement*.

3. Pengaruh *Job Crafting* terhadap *Job Performance*

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara modifikasi pekerjaan dan kinerja (Tims et al., 2012). Namun, penelitian terkini oleh Van Wingerden et al. (2017) menunjukkan bahwa intervensi modifikasi pekerjaan tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja kerja. Di sisi

lain, studi yang dilakukan oleh Mariella Miraglia, Roberto Cenciotti, Guido Alessandri, dan Laura Borgogni menyimpulkan bahwa modifikasi pekerjaan memiliki efek positif terhadap kinerja kerja. Penelitian lain oleh Gordon et al. (2018) juga mengonfirmasi bahwa *job crafting* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja kerja. Penelitian terbaru oleh Zhang & Liu (2021) menunjukkan bahwa *job crafting* berkontribusi positif terhadap kinerja pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Shin et al. (2020), yang menemukan hubungan positif antara *job crafting* dan kinerja kerja. Namun, tidak semua modifikasi dalam penyesuaian pekerjaan selalu menghasilkan dampak positif terhadap kinerja kerja. Beberapa perubahan tersebut bisa mengalihkan perhatian dari tugas-tugas inti yang penting, atau bahkan menyebabkan peningkatan beban kerja yang tidak seimbang. Maka karena itu, penting bagi setiap individu untuk secara teliti mengatur perencanaan pekerjaan, didasarkan pada pemahaman yang kuat tentang tugas dan tanggung jawab yang dihadapi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : *Job Crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Performance*.

4. Pengaruh *Job Crafting* terhadap *Work Engagement*

Sejumlah riset survei dan pencatatan harian telah menunjukkan bahwa ada keterkaitan yang baik antara *job crafting* dan *work engagement* (Tims et al., 2012). Namun, studi lainnya (Van Wingerden et al., 2017) menemukan bahwa

tidak ada dampak dari job crafting terhadap work engagement, sehingga hipotesis tersebut tidak terbukti. Namun, sebuah penelitian lain (Shin et al., 2020) menemukan hasil yang berlawanan, yaitu adanya hubungan positif antara *job crafting* dan *work engagement*. Penelitian yang dilakukan (Bakker, 2018) hasil penelitian menyatakan *job crafting* memiliki efek interaksi dan dengan *work engagement* yang tinggi maka hasilnya semakin positif. Menurut studi yang dilakukan oleh Baghdadi dan rekan-rekannya pada tahun 2021, mereka menemukan bahwa *job crafting* berhubungan positif dengan *work engagement*. Temuan yang dilaporkan oleh Sharma dan Nambudiri pada tahun 2020 juga menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki korelasi positif dengan *job crafting*. *Job crafting* memiliki pengaruh yang kuat terhadap *work engagement*. *Job crafting* memungkinkan individu untuk mengubah tugas-tugas, tanggung jawab, dan interaksi mereka di tempat kerja sesuai dengan preferensi dan kebutuhan mereka. Secara keseluruhan, *job crafting* dapat dijadikan sebagai alat yang kuat untuk meningkatkan *work engagement*.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : *Job Crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*.

5. Pengaruh *Personal Resources* terhadap *Job Performance*

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Van Wingerden et al., 2017), ditemukan bahwa ada hubungan positif antara *personal resources* dan *job performance*. Signifikansinya sangat penting karena *personal resources* yang

memadai dapat mendukung individu dalam menjalankan tugas pekerjaan dan mencapai kinerja yang optimal.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5 : *Personal Resources* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Performance*.

6. Pengaruh *Personal Resources* terhadap *Work Engagement*

Beberapa penelitian sebelumnya menemukan hasil yang beragam dalam hubungan antara *personal resources* dan *work engagement*. Penelitian oleh Van Wingerden dan rekan (2017) menegaskan adanya hubungan yang kuat antara kedua faktor tersebut, meskipun penelitian yang dilakukan oleh (van Mol dkk., 2018) menyimpulkan bahwa tidak ada korelasi yang signifikan antara *personal resources* dan *work engagement*, sebagian besar penelitian mendukung pandangan bahwa *personal resources* memiliki dampak positif pada keterlibatan kerja. Hal ini diperkuat oleh temuan dari penelitian Borst dan rekan pada tahun 2019, ditemukan bahwa ada hubungan yang menguntungkan antara *personal resources* terhadap *work engagement*. Temuan serupa juga disampaikan oleh Contreras dan rekan-rekan pada tahun 2020, yang menunjukkan bahwa sumber daya personal berperan positif terhadap keterlibatan kerja. Sumber daya personal meliputi aspek-aspek psikologis, fisik, dan sosial yang dimiliki oleh individu, dan mampu memengaruhi seberapa terlibatnya mereka dalam pekerjaan. Seperti yang dilaporkan dalam penelitian sebelumnya, ketika pekerja mengembangkan

personal resources, mereka sangat termotivasi terhadap pekerjaan dan memperoleh kepuasan kerja yang lebih besar.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6 : *Personal Resources* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*.

7. Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Job Performance*

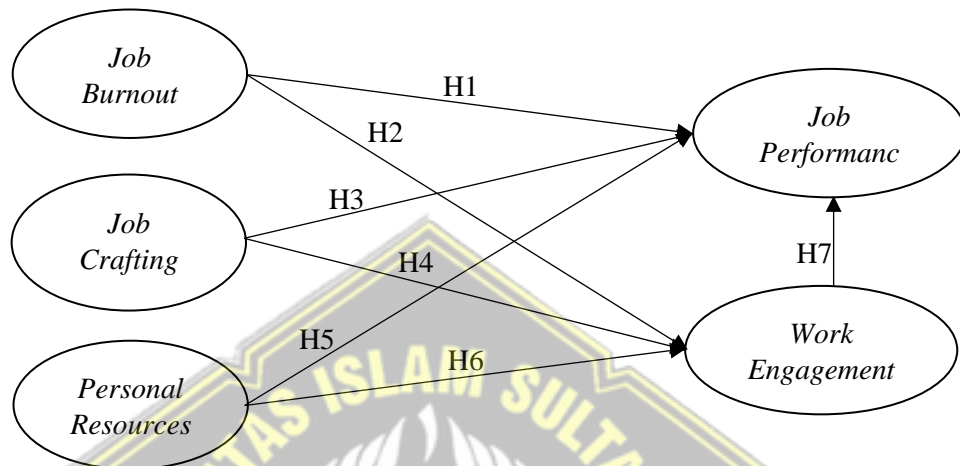
Beberapa penelitian sebelumnya telah mendukung korelasi antara keterlibatan kerja (*work engagement*) dan kinerja kerja (*job performance*). Sebagai contoh, Breevaart (2015) penelitian tersebut menunjukkan adanya korelasi penting antara tingkat keterlibatan dalam pekerjaan dan kinerja kerja. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Buil dan timnya pada tahun 2019, mereka menemukan adanya hubungan positif antara keterlibatan dalam pekerjaan. (*work engagement*) dan kinerja kerja (*job performance*). Secara umum, keterlibatan kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja kerja. Organisasi yang mendorong dan mendukung *work engagement* karyawan dapat mengharapkan peningkatan *job performance* yang lebih baik, lebih konsisten, dan lebih berkualitas.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7 : *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Performance*.

2.3 Model Kerangka

Berdasarkan pengembangan hipotesis diatas, model penelitian dapat digambarkan secara sistematis sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Kerangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menerapkan metode pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory research*. Tujuan penulis dalam penelitian ini adalah untuk menggambarkan pengaruh antara variabel *Job Burnout*, *Job Crafting*, *Personal Resources*, *Work Engagement* dan *Job Performance*.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian mencakup sejumlah individu yang memiliki atribut dan karakteristik tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti untuk keperluan studi dan evaluasi. Dalam situasi ini, populasi tersebut terdiri dari 137 karyawan tetap yang sedang aktif bekerja di PDAM Tirta Panguripan Kendal.

Sampel adalah representasi kecil dari keseluruhan populasi yang diambil untuk mewakili populasi tersebut dalam suatu penelitian. Dalam konteks ini, sampel yang diambil mencakup semua anggota populasi, yang disebut sebagai sampel total. Pendekatan ini dipilih karena penelitian ini merupakan sensus, di mana metode ini sesuai untuk populasi yang relatif kecil atau mudah diakses.

3.3 Sumber dan Jenis Data

1. Data primer

Data yang dianalisis dalam studi ini berasal dari partisipan yang menjadi subjek penelitian, dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi atau data

yang relevan. Proses pengumpulan data primer melibatkan pengisian kuesioner oleh karyawan dari PDAM Tirto Panguripan Kendal. Survei dilakukan untuk mengumpulkan data primer tentang variabel-variabel yang relevan dengan penelitian, yaitu *Job Performance*, *Work Engagement*, *Job Burnout*, *Job Crafting*, dan *Personal Resources*.

2. Data sekunder

Data sekunder merujuk pada informasi yang tidak diperoleh secara langsung, melainkan melalui media atau sumber lainnya. Dalam penelitian ini, kami mengandalkan informasi dari literatur seperti e-book dan artikel ilmiah yang terkait dengan topik yang sedang diteliti.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilaksanakan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan selama proses penelitian. Informasi tersebut diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan di PDAM Tirto Panguripan Kendal yang bersedia berpartisipasi sebagai responden dan mengisi kuesioner. Kuesioner yang diberikan bersifat tertutup dan terbuka, yang mana karyawan diberikan kesempatan untuk mengeluarkan sebuah pendapat. Pengisian kuesioner dilakukan dengan melalui *link googleform* yang dibagikan kepada responden yang sesuai dengan kriteria pada penelitian. Adapun contoh skala likert yang dimaksud sebagai berikut:

No	Jawaban	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Netral (N)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.5 Variabel dan Indikator

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah *Job Performance*, *Work Engagement*, *Job Burnout*, *Job Crafting*, dan *Personal Resources*, dan dengan definisi masing-masing variabel dijelaskan pada table 3.1

Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Indikator

No	Definisi Operasional	Indikator
1	<i>Job Performance</i> adalah. Hasil kerja mengukur sejauh mana seseorang berhasil menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan efektif dan mencapai target yang diinginkan dalam lingkungan perusahaan.	1. Kinerja tugas (<i>task performance</i>) 2. Kinerja kontekstual (<i>contextual performance</i>) 3. Kinerja pekerjaan rutin (<i>routine job performance</i>) 4. Keterlambatan (<i>lateness</i>) Sumber : (Wu et al., 2019b)(Ali-Hassan et al., 2015).
2	<i>Work Engagement</i> adalah kondisi psikologis di mana individu melibatkan emosi, unsur kognitif dan keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan.	1. Semangat (<i>vigor</i>) 2. Dedikasi (<i>dedication</i>) 3. Absorpsi (<i>absorption</i>) Sumber : (Buil et al., 2019).
3	<i>Job Burnout</i> adalah suatu keadaan individu yang mengalami kondisi kelelahan emosional secara berkepanjangan yang kemudian menyebabkan perubahan sikap dan perilaku negatif.	1. Kelelahan emosional (<i>emotional exhaustion</i>) 2. Depersonalisasi (<i>depersonalization</i>) 3. Pencapaian pribadi (<i>personal accomplishment</i>) 4. Kemampuan profesional yang rendah (<i>low professional efficacy</i>) Sumber : (Contreras et al., 2020)(Wu et al., 2019b).
4	<i>Job Crafting</i> adalah Merubah cara berperilaku menjadi lebih proaktif dalam memahami situasi di lingkungan kerja dan bertindak berdasarkan prinsip-prinsip serta kapabilitas kita sendiri, bukan hanya menjalankan tugas sesuai dengan yang sudah diatur oleh organisasi.	1. Meningkatkan sosial sumber daya pekerjaan (<i>increasing social job resources</i>) 2. Meningkatnya tuntutan pekerjaan yang menantang (<i>increasing challenging job demands</i>) 3. Meningkatkan structural sumber daya pekerjaan (<i>increasing structural job resources</i>) 4. Mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat (<i>decreasing hindering job demands</i>)

		Sumber :(van Wingerden et al., 2017).
5	<i>Personal Resources</i> adalah aspek personal yang mengacu pada kemampuan individu untuk mengontrol serta memberi dampak positif terhadap lingkungan kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimisme 2. Proaktif (<i>proactivity</i>) 3. Efikasi diri (<i>self-efficacy</i>) 4. Refleksivitas (<i>reflexivity</i>) 5. Ketegasan (<i>assertiveness</i>)
		Sumber :(Contreras et al., 2020).

3.6 Teknik analisis

Analisis data adalah tahap di mana data penelitian diproses untuk menghasilkan informasi yang dapat dimengerti dan berguna dalam menyelesaikan masalah yang ada dalam penelitian. Dalam analisis penelitian ini, digunakan metode PLS (*Partial Least Square*), yang merupakan alternatif dari SEM (*Structural Equation Modeling*) yang dikenal juga sebagai SEM berbasis komposit atau SEM berbasis varians. PLS didefinisikan melalui dua model, yakni *inner model* dan *outer model*. Maka *Inner model* menjelaskan hubungan antara variabel yang tidak langsung terlihat dengan indikator yang dapat diukur. Ada dua jenis variabel yang tak terlihat yang bisa dibedakan: yang bertindak sebagai penyebab (disebut sebagai variabel laten eksogen) dan yang dipengaruhi oleh variabel lain (dikenal sebagai variabel laten endogen). Variabel laten eksogen adalah faktor-faktor yang memengaruhi sistem tanpa dipengaruhi oleh faktor lainnya, sedangkan variabel laten endogen adalah faktor-faktor yang terpengaruh oleh variabel eksogen sebelumnya.

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif adalah teknik untuk menganalisis data dengan menggunakan kalkulasi nilai rata-rata jawaban responden terkait variabel studi yang ditanyakan untuk memperoleh penjabaran atau deskripsi penilaian

responden mengenai variabel tersebut apakah penilaian yang diberikan termasuk pada kategori tinggi, sedang, atau rendah.

3.6.2 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

1. Uji validitas Konvergen

Dalam menilai seberapa kuat hubungan antara suatu konstruk dengan variabel laten, digunakan metode uji validitas konvergen. Evaluasi uji validitas konvergen dari masing-masing item observasi dapat dilihat dari faktor loading value. Faktor *loading value* menggambarkan seberapa erat hubungan antara setiap item indikator dengan konstruk yang diukur. Jika faktor loading memiliki nilai di atas 0,7, itu menandakan bahwa indikator tersebut sangat baik dalam mengukur konstruk yang dimaksud. Sebaliknya, jika nilai *faktor loading* berada di atas 0,4, meskipun kurang ideal dari yang diinginkan, masih dianggap cukup sesuai dan dapat diterima dalam konteks penelitian lainnya. Selain faktor loading, metode lain untuk mengevaluasi validitas konvergen adalah dengan melihat nilai rata-rata varians yang diekstrak (AVE). Sebagai standar, uji validitas konvergen yang baik membutuhkan AVE minimal 0,5.

2. *Internal Consistency Reliability*

Internal consistency reliability bisa mengevaluasi konsistensi internal dengan menggunakan *Cronbach's alpha* dan juga *composite reliability (CR)*. Jika skornya lebih dari 0,7, dianggap dapat diandalkan, sementara jika melebihi 0,8, dianggap sangat baik. Hal ini sesuai dengan

cara kita menafsirkan hasil dari kedua metode tersebut, yaitu *composite reliability (CR)* dan *cronbach's alpha*.

3. Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan digunakan untuk mengevaluasi apakah sebuah penanda dari variabel yang tidak terlihat memiliki perbedaan dengan penanda-penanda variabel yang tidak terlihat lainnya. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa variabel tersebut dapat dipandang sebagai yang tepat untuk menjelaskan variabel laten yang bersangkutan.

3.6.3 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

1. *Coefficient of determination (R-square)*

Adjusted R Square terbagi menjadi beberapa level, yang menandakan kekuatan model yang tinggi, sedang, dan rendah. Perbedaan utama antara *Coefficient of Determination (R-square)* dan *Adjusted R Square* terletak pada cara mereka menyesuaikan diri terhadap jumlah variabel independen dalam model serta pada penyesuaian *Adjusted R Square* berdasarkan nilai standar error, yang menghasilkan evaluasi yang lebih tepat mengenai kemampuan konstruk eksogen dalam menjelaskan konstruk endogen.

2. *Effect size (F-square)*

Selain mengevaluasi nilai R^2 dari semua variabel yang diselidiki, mengamati bagaimana nilai R^2 berubah ketika faktor-faktor tertentu dihapus dari model dapat memberikan wawasan tambahan dalam menilai apakah faktor-faktor tersebut memiliki dampak yang signifikan terhadap

hasil yang diamati. Ukuran ini dikenal sebagai efek F2. Ketika nilai ukuran efek berada di bawah 0,02, hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh dari faktor yang dihilangkan tidak signifikan.

3. *Predictive relevance (Q-square)*

Predictive relevance adalah metode untuk menilai seberapa baik nilai pengamatan yang diperoleh melalui proses blindfolding dalam memprediksi nilai Q-Square. Jika *Q-Square* memiliki nilai > 0 , menunjukkan bahwa nilai observasi tersebut memadai, sementara jika nilainya < 0 , menandakan bahwa nilai observasi tersebut kurang memuaskan.

4. Uji hipotesis

Menguji signifikansi hipotesis menjadi penting ketika kita mengevaluasi hasil dari *p-values* dan *t-values* yang dihasilkan melalui metode bootstrapping pada tabel koefisien jalur. Jika *p-values* $< 0,05$ dan *t-values* $> 1,96$, maka koefisien jalur tersebut dianggap memiliki signifikansi yang tinggi. Selain itu, tingkat pengaruh dari hubungan juga dapat dipahami melalui nilai koefisien jalur; nilai $< 0,30$ menunjukkan pengaruh moderat, sedangkan nilai antara 0,30 hingga 0,60 menunjukkan pengaruh yang sangat kuat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk menganalisis bagaimana pengaruh *job burnout*, *job crafting*, *personal resources* terhadap *job performance* melalui *work engagement*. Responden dalam penelitian ini merupakan keseluruhan dari 137 karyawan tetap di PDAM Tirta Panguripan Kendal. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan link *Google Form* yang dibagikan melalui *platform WhatsApp* kepada responden. Ini adalah pendekatan yang sangat efektif dalam mengumpulkan data. Berikut tabel identitas responden:

Tabel 4.1 Identitas Responden

Keterangan	Kriteria	Jumlah	Persentase
Usia	24-33 Tahun	39	28%
	34-43 Tahun	57	42%
	44-53 Tahun	38	28%
	>53 Tahun	3	2%
Jenis Kelamin	Laki-laki	97	71%
	Perempuan	40	29%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	37	27%
	Diploma	4	3%
	Sarjana	96	70%
Lama Masa Kerja	1-5 Tahun	29	21%
	5-10 Tahun	61	45%
	>10 Tahun	47	34%
Jumlah Responden Keseluruhan		137	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Table 4.1 menguraikan bahwa responden yang dipilih di PDAM Tirto Panguripan Kendal yang berusia 24-33 tahun berjumlah 28% dari 137 responden, 42% merupakan responden dengan kisaran usia 34-43 tahun, 28% adalah responden dengan usia 44-53 tahun, dan sisanya 2% merupakan responden dengan usia >53 tahun. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar peserta survei di PDAM Tirto Panguripan berada dalam rentang usia yang lebih muda atau usia yang dianggap produktif untuk bekerja. Mayoritas responden adalah pria, sebanyak 97 orang (71%), sedangkan jumlah wanita mencapai 40 orang (29%). Hal ini menandakan bahwa pria lebih mendominasi dalam survei ini, karena pekerjaan di PDAM Tirto Panguripan cenderung memerlukan kekuatan fisik yang tinggi.

Berdasar pada tingkat pendidikan, 37 orang (20%) memiliki latar belakang SMA/SMK, 4 orang (3%) berlatar belakang Diploma, dan mayoritas responden berlatar belakang pendidikan Sarjana dengan jumlah 96 orang (70%). Hal ini menggambarkan bahwa tingkat pendidikan seseorang dapat menunjang serta memengaruhi kemampuan individu dalam melakukan pekerjaan. Dalam penelitian ini, sekitar 21% dari 29 responden memiliki pengalaman kerja selama 1-5 tahun, sekitar 45% dari 61 responden punya pengalaman kerja selama 5-10 tahun, dan sekitar 34% dari 47 responden punya pengalaman kerja lebih dari 10 tahun. Mayoritas dari responden di PDAM Tirto Panguripan telah mencapai tingkat senioritas dan secara alami memiliki keterampilan yang lebih matang dalam menjalankan tugas mereka.

4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif variabel digunakan untuk memeriksa bagaimana responden menilai variabel dan indikator yang membentuknya, yang nantinya dikelompokkan menjadi penilaian rendah, sedang, atau tinggi.

Skore dari 1 – 5, maka angka index yang dihasilkan:

$$\text{Skor penilaian terendah} = \frac{100 \times 1}{5} = 20$$

$$\text{Skor penilaian tertinggi} = \frac{100 \times 5}{5} = 100$$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

20 – 46,6 = rendah

46,6 – 73,3 = sedang

73,4 – 100 = tinggi

A. Job Performance

Variabel *job performance* diukur dengan 4 indikator, yaitu (1) kinerja tugas (*task performance*), (2) kinerja kontekstual (*contextual performance*), (3) kinerja pekerjaan rutin (*routine job performance*), (4) keterlambatan (*lateness*). Deskriptif hasil analisis variabel kinerja kerja diuraikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.2 Analisis Deskriptif Job Performance

Indikator		STS	TS	N	S	ST	Rata-rata	Nilai Indeks
Kinerja tugas	F	5	0	26	81	25	27,4	
	FS	3,65	0,00	56,93	236,50	91,24	77,66	Tinggi
Kinerja kontekstual	F	2	1	44	65	25	27,4	
	FS	1,46	1,46	96,35	189,78	91,24	76,06	Tinggi

Kinerja	F	0	2	11	73	51	27,4	
pekerjaan	FS	0,00	2,92	24,09	213,14	186,13	85,26	Tinggi
<i>Lateness</i>	F	0	4	23	82	28	27,4	
	FS	0,00	5,84	50,36	239,42	102,19	79,56	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks Variabel							79,64	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Dilihat dari nilai indeks *job performance* adalah sebesar 79,64 dalam kategori tinggi yang artinya *job performance* karyawan di PDAM Tirta Panguripan Kendal berhasil dicapai. Hal ini dibuktikan dengan pendapat mereka bahwa indikator kinerja tugas (*task performance*) angka indeks 77,66 dalam kategori tinggi, kinerja kontekstual (*contextual performance*) angka indeks 76,06 dalam kategori tinggi, kinerja pekerjaan rutin (*routine job performance*) angka indeks 85,26 dalam kategori tinggi, keterlambatan (*lateness*) angka indeks 79,56 dalam kategori tinggi.

B. *Work Engagement*

Variabel *work engagement* diukur dengan 3 indikator, yaitu (1) semangat (*vigor*), (2) dedikasi (*dedication*), (3) absorpsi (*absorption*). Data tentang *work engagement* diuraikan dalam tabel analisis deskriptif sebagai berikut:

Tabel 4.3 Analisis Deskriptif *Work Engagement*

Indikator		STS	TS	N	S	ST	Rata-rata	Nilai Indeks
Semangat	F	0	0	19	90	28	27,4	
	FS	0,00	0,00	41,61	262,77	102,19	81,31	Tinggi
Dedikasi	F	0	0	12	83	42	27,4	
	FS	0,00	0,00	26,28	242,34	153,28	84,38	Tinggi

Absorpsi	F	0	3	59	48	27	27,4	
	FS	0,00	4,38	129,20	140,15	98,54	74,45	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks Variabel							80,05	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Dilihat dari nilai indeks *work engagement* adalah sebesar 80,05 dalam kategori tinggi yang artinya *work engagement* karyawan di PDAM Tirta Panguripan Kendal berhasil dicapai. Hal ini dibuktikan dengan pendapat mereka bahwa indikator semangat (*vigor*) angka indeks 81,31 dalam kategori tinggi, dedikasi (*dedication*) angka indeks 84,38 dalam kategori tinggi, absorpsi (*absorption*) angka indeks 74,45 dalam kategori tinggi.

C. Job Burnout

Job burnout adalah fenomena yang diukur menggunakan empat indikator, yakni (1) kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), (2) depersonalisasi (*depersonalization*), (3) pencapaian pribadi (*personal accomplishment*), dan (4) kemampuan profesional yang rendah (*low professional efficacy*). Deskriptif dari variabel job burnout diuraikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.4 Analisis Deskriptif Job Burnout

Indikator		STS	TS	N	S	ST	Rata-rata	Nilai Indeks
Kelelahan emosional	F	15	33	30	47	12	27,4	
	FS	10,95	48,18	65,69	137,23	43,8	61,17	Sedang
Depersonalisasi	F	41	33	43	18	2	27,4	
	FS	29,93	48,18	94,16	52,55	7,30	46,42	Rendah
Pencapaian pribadi	F	37	35	45	18	2	27,4	
	FS	27,01	51,09	98,54	52,55	7,30	47,30	Sedang

<i>Low</i>	F	42	45	37	13	0	27,4	
<i>professiona</i>	FS	30,66	65,69	81,02	37,96	0,00	43,07	Rendah
<i>l efficacy</i>								
Rata-rata Nilai Indeks Variabel							49,49	Sedang

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Dilihat dari nilai indeks *job burnout* adalah sebesar 49,49 dalam kategori sedang yang artinya tingkat *job burnout* yang terjadi pada karyawan di PDAM Tirta Panguripan Kendal relative sedang. Hal ini dibuktikan dengan pendapat mereka bahwa indikator kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) angka indeks 61,17 dalam kategori rendah, depersonalisasi (*depersonalization*) angka indeks 46,42 dalam kategori rendah, pencapaian pribadi (*personal accomplishment*) angka indeks 47,30 dalam kategori sedang, kemampuan profesional yang rendah (*low professional efficacy*) angka indeks 43,07 dalam kategori rendah.

D. *Job Crafting*

Variabel *job crafting* diukur dengan 4 indikator, yaitu (1) enhancing social job resources, (2) increasing challenging job demands, (3) enhancing structural job resources, and (4) reducing hindering job demands. Hasil analisis deskriptif variabel *job crafting* dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.5 Analisis Deskriptif *Job Crafting*

Indikator		STS	TS	N	S	ST	Rata-rata	Nilai Indeks
<i>Increasing social job resources</i>	F	0	0	17	81	39	27,4	
	FS	0,00	0,00	37,23	236,50	142,34	83,21	Tinggi
<i>Increasing challenging</i>	F	0	0	35	73	29	27,4	
	FS	0,00	0,00	76,64	213,14	105,84	79,12	Tinggi

<i>job demands</i>								
<i>Increasing structural job resources</i>	F	0	0	9	77	51	27,4	
	FS	0,00	0,00	19,71	224,82	186,13	86,13	Tinggi
<i>Decreasing hindering job demands</i>								
	F	0	0	21	59	57	27,4	
	FS	0,00	0,00	45,99	172,26	208,03	85,26	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks Variabel							83,43	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Dilihat dari nilai indeks *job crafting* adalah sebesar 83,43 dalam kategori tinggi yang artinya *job crafting* pada karyawan di PDAM Tirta Panguripan Kendal berhasil dicapai. Mereka berpendapat bahwa peningkatan sumber daya sosial pekerjaan (*increasing social job resources*) mencapai indeks 83,21 dalam kategori tinggi, sementara peningkatan tuntutan pekerjaan yang menantang (*increasing challenging job demands*) mencapai indeks 79,12 dalam kategori tinggi. Selain itu, peningkatan sumber daya struktural pekerjaan (*increasing structural job resources*) mencapai indeks 86,13 dalam kategori tinggi, sedangkan penurunan tuntutan pekerjaan yang menghambat (*decreasing hindering job demands*) mencapai indeks 85,26 dalam kategori tinggi.

E. *Personal Resources*

Variabel *personal resources* diukur dengan 5 indikator, yaitu (1) optimisme, (2) proaktif (*proactivity*), (3) efikasi diri (*self-efficacy*), (4) reflektivitas (*reflexivity*), (5) ketegasan (*assertiveness*). Hasil analisis deskriptif variabel *personal resources* dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.6 Analisis Deskriptif *Personal Resources*

Indikator		STS	TS	N	S	ST	Rata-rata	Nilai Indeks
Optimis	F	1	0	19	81	36	27,4	
	FS	0,73	0,00	41,61	236,50	131,39	82,04	Tinggi
Proaktif	F	0	0	17	90	30	27,4	
	FS	0,00	0,00	37,23	262,77	109,49	81,89	Tinggi
Efikasi diri	F	0	7	28	76	26	27,4	
	FS	0,00	10,22	61,31	221,90	94,89	77,66	Tinggi
Refleksi-vitas	F	3	1	2	70	61	27,4	
	FS	2,19	1,46	4,4	204,38	222,63	87,01	Tinggi
Ketegasan	F	3	9	27	72	26	27,4	
	FS	2,19	13,14	59,12	210,22	94,89	75,91	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks Variabel							80,91	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Dilihat dari nilai indeks *personal resources* adalah sebesar 80,91 dalam kategori tinggi yang artinya *personal resources* karyawan di PDAM Tirta Panguripan Kendal berhasil dicapai. Hal ini dibuktikan dengan pendapat mereka bahwa indikator proaktif (*proactivity*) angka indeks 81,89 dalam kategori tinggi, Efikasi diri (*self-efficacy*) angka indeks 77,66 dalam kategori tinggi, Refleksivitas (*reflexivity*) angka indeks 87,01 dalam kategori tinggi, Ketegasan (*assertiveness*) angka indeks 75,91 dalam kategori tinggi.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Hasil Model Pengukuran (*Outer Model*)

Tujuan dari analisis model pengukuran yaitu untuk menilai validitas dan reabilitas instrument penelitian. Ada beberapa kriteria untuk melakukan pengukuran dalam menilai validitas dan reabilitas antara lain sebagai berikut:

1. *Convergent Validity* dan *Average Variance Extracted (AVE)*

Convergent Validity merupakan metode yang digunakan untuk menilai keterkaitan antara indikator dengan variabel laten atau konstruk yang mereka representasikan. Evaluasi ini dapat dilakukan dengan mempertimbangkan nilai outer loadings. Suatu indikator dianggap valid dan dapat dipercaya jika memiliki korelasi yang signifikan, biasanya di atas 0,7. Di sisi lain, *Average Variance Extracted (AVE)* adalah nilai rata-rata persentase antara indikator-indikator yang mengukur suatu variabel laten atau konstruk, yang mencerminkan keseluruhan kontribusi indikator terhadap konstruk tersebut. Dalam studi ini, suatu konstruk dianggap memadai jika nilai AVE-nya melampaui 0,5. Dalam analisis yang dilakukan, terdapat dua indikator dengan nilai loading factor di bawah 0,6, yaitu indikator JP2 (kinerja kontekstual) dengan nilai 0,541 dan PR2 (proaktif) dengan nilai 0,562. Ketika nilai *loading factor* kurang dari 0,6, indikator tersebut dapat dihapus dari konstruk karena kontribusinya terhadap konstruk yang diwakilinya tidak signifikan secara statistik. Berikut adalah hasil dari Validitas Konvergen dan Average Variance Extracted (AVE) seperti yang tercantum dalam Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Outer Loading dan AVE

	Indikator	JB	JC	JP	PR	WE
JB1	Kelelahan emosional	0,888				
JB2	Depersonalisasi	0,825				
JB3	Pencapaian pribadi	0,902				
JB4	<i>Low professional efficacy</i>	0,813				
JC1	<i>Increasing social job resources</i>		0,733			
JC2	<i>Increasing challenging job demands</i>		0,618			
JC3	<i>Increasing structural job resources</i>		0,733			
JC4	<i>Decreasing hindering job demands</i>		0,619			
JP1	Kinerja tugas			0,794		
JP3	Kinerja pekerjaan rutin			0,747		
JP4	<i>Lateness</i>			0,725		
PR1	Optimis				0,781	
PR3	Efikasi diri				0,801	
PR4	Refleksivitas				0,775	
PR5	Ketegasan				0,721	
WE1	Semangat					0,843
WE2	Dedikasi					0,807
WE3	Absorpsi					0,594
AVE		0,736	0,460	0,571	0,593	0,572

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil *output outer loading* pada tabel 4.8 dapat dilihat bahwa semua indikator memiliki nilai *loading factor* $> 0,5$ yang bernilai positif. Maka semua indikator variabel latennya valid dan positif. Dari *output* di atas ada beberapa indikator variabel laten atau konstruk memiliki nilai $< 0,7$, yaitu indikator JC2 sebesar 0,618, JC4 sebesar 0,619 dan WE3

sebesar 0,594 yang mana nilai tersebut mengindikasikan tingkat hubungan antara suatu indikator dengan konstruk. Nilai *loading factor* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup. Kemudian output dengan nilai *loading factor* $> 0,7$ menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki kontribusi yang signifikan dalam mengukur konstruk yang diinginkan dan dapat dianggap sebagai indikasi yang baik dalam mempresentasikan konstruk yang diukurnya.

Sedangkan menurut hasil output *Average Variance Extracted* (AVE), nilai dari variabel *job crafting* $< 0,5$, namun dapat diterima karena jika AVE kurang dari 0,5 tetapi *composite reliability* lebih tinggi dari 0,6 maka validitas konvergen konstruk dapat diterima. Dan variabel *job burnout*, *job performance*, *personal resources*, *work engagement* dianggap memiliki tingkat ekstraksi yang baik dengan nilai AVE $> 0,5$ telah memenuhi syarat.

2. Hasil Uji *Internal Consistency Reliability*

Reliabilitas dapat diukur menggunakan *Cronbach Alpha* dengan syarat penelitian dinyatakan reliabel jika besaran nilai *Cronbach Alpha* $> 0,7$. Selain *Cronbach Alpha* digunakan juga nilai dari *composite reliability* dengan besaran nilai minimal 0,6. Untuk menentukan reliabilitas penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Job Burnout</i>	0,895	0,918
<i>Job Crafting</i>	0,616	0,772
<i>Job Performance</i>	0,625	0,800
<i>Personal Resources</i>	0,772	0,853
<i>Work Engagement</i>	0,627	0,797

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil output dari tabel 4.8 di atas, besarnya *composite reliability* dari setiap variabel laten yang sudah diuji adalah $> 0,6$. Sehingga membuktikan bahwa semua pernyataan pada setiap variabel dinyatakan reliabel. Kemudian jika dilihat dari hasil *Cronbach Alpha*, nilai variabel laten *job crafting* sebesar 0,616, nilai variabel laten *job performance* sebesar 0,625, dan nilai variabel laten *work engagement* sebesar 0,627 yang mana hasil dari ketiga variabel itu $< 0,7$, sehingga dinyatakan tidak reliabel. Dan untuk variabel laten *job burnout* sebesar 0,895 $> 0,7$, variabel laten *personal resources* sebesar 0,772 $> 0,7$, sehingga kedua variabel laten memiliki reliabilitas yang baik dan keandalan yang baik.

3. Hasil Uji Validitas Diskriminan

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing model laten berbeda dengan variabel lainnya. Berikut hasil uji validitas diskriminan dapat dilihat pada tabel 4.9 di bawah:

Tabel 4.9 Hasil Validitas Diskriminan

	JB	JC	JP	PR	WE
<i>Job Burnout</i>	0,858				
<i>Job Crafting</i>	0,087	0,678			
<i>Job Performance</i>	0,143	0,521	0,756		
<i>Personal Resources</i>	-0,022	0,474	0,621	0,770	
<i>Work Engagement</i>	0,029	0,331	0,361	0,255	0,756

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil output dari tabel 4.9 di atas, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Konstruk laten *job burnout* memiliki nilai yang lebih besar jika diukur melalui indikatornya yaitu kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), depersonalisasi (*depersonalization*), pencapaian pribadi (*personal accomplishment*), kemampuan profesional yang rendah (*low professional efficacy*) dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal ini membuktikan bahwa konstruk *job burnout* memiliki *discriminant validity* yang baik dan telah memenuhi persyaratan *discriminant validity*.
- 2) Konstruk laten *job crafting* memiliki nilai yang lebih besar jika diukur melalui indikatornya yaitu meningkatkan social sumber daya pekerjaan (*increasing social job resources*), meningkatnya tuntutan pekerjaan yang menantang (*increasing challenging job demands*), meningkatkan structural sumber daya pekerjaan (*increasing tructural job resources*), dan mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat (*decreasing hindering job demands*) dibandingkan dengan indikator

lainnya. Hal ini membuktikan bahwa konstruk *job crafting* memiliki *discriminant validity* yang baik dan telah memenuhi persyaratan *discriminant validity*.

- 3) Konstruk laten *job performance* memiliki nilai yang lebih besar jika diukur melalui indikatornya yaitu kinerja tugas (*task performance*), kinerja pekerjaan rutin (*routine job performance*), dan keterlambatan (*lateness*) dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal ini membuktikan bahwa konstruk *job performance* memiliki *discriminant validity* yang baik dan telah memenuhi persyaratan *discriminant validity*.
- 4) Konstruk laten *personal resources* memiliki nilai yang lebih besar jika diukur melalui indikatornya yaitu optimisme, efikasi diri (*self-efficacy*), refleksivitas (*reflexivity*) dan ketegasan (*assertiveness*) dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal ini membuktikan bahwa konstruk *personal resources* memiliki *discriminant validity* yang baik dan telah memenuhi persyaratan *discriminant validity*.
- 5) Konstruk laten *work engagement* memiliki nilai yang lebih besar jika diukur melalui indikatornya yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan absorpsi (*absorption*) dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal ini membuktikan bahwa konstruk *work engagement* memiliki *discriminant validity* yang baik dan telah memenuhi persyaratan *discriminant validity*.

4.2.2 Hasil Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Uji model struktural (*inner model*) digunakan untuk menguji hubungan atau korelasi antar variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen.

Analisis *inner model* meliputi 2 uji antara lain sebagai berikut:

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai *composite reliability* untuk masing-masing konstruk telah memenuhi persyaratan uji reliabilitas. Berikut hasil analisis (R^2) dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10 Hasil *R-Square*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Job Performance</i>	0,491	0,476
<i>Work Engagement</i>	0,122	0,102

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.10 dapat dijelaskan bahwa nilai *R-Square* (R^2) pada *job performance* sebesar 0,491 atau 49,1% dengan nilai *adjusted R-Square* sebesar 0,476 atau 47,6%. Maka dapat dijelaskan bahwa semua konstruk serentak memengaruhi Y2 sebesar 47,6%. Oleh karena itu *adjusted R-Square* pengaruh semua konstruk terhadap Y2 dianggap sedang. Sedangkan nilai *R-Square* (R^2) pada *work engagement* sebesar 0,122 atau 12,2% dengan *adjusted R-Square* sebesar 0,102 atau 10,2%. Maka dapat dijelaskan bahwa semua konstruk secara serentak memengaruhi Y1 sebesar 10,2%. Oleh karena itu *adjusted R-Square* pengaruh semua konstruk terhadap Y1 dianggap lemah.

2. *Effect size (F-Square)*

Selain menilai ada atau tidak hubungan yang signifikan antar variabel juga perlu menilai besarnya pengaruh antar variabel dengan *effect size* (*F-Square*). Hasil *F-Square* dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11 Hasil *Effect Size* (*F-Square*)

	JB	JC	JP	PR	WE
<i>Job Burnout</i>			0,032		0,000
<i>Job Crafting</i>			0,077		0,064
<i>Job Performance</i>					
<i>Personal Resources</i>			0,334		0,014
<i>Work Engagement</i>			0,044		

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Maka berdasarkan tabel nilai *F-Square* di atas, yang efek *size* besar dengan kriteria $F\text{-Square} > 0,35$ adalah tidak ada. Dan efek sedang yaitu *F-Square* antara 0,15 – 0,35 adalah pengaruh PR terhadap JP. Pengaruh JB terhadap JP, JC terhadap JP, JC terhadap WE dan WE terhadap JP termasuk kecil sebab nilai *F-Square* berada dalam rentang 0,02 – 0,15. Sedangkan pengaruh JB terhadap WE, dan PR terhadap WE diabaikan karena mempunyai nilai *F-Square* $< 0,02$.

3. Hasil Uji *Predictive Relevance* (*Q-Square*)

Berikut ini merupakan nilai *Q-Square* dari variabel endogen dalam penelitian, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.12 Hasil *Q-Square*

	Q2
<i>Job Performance</i>	0,242

<i>Work Engagement</i>	0,056
------------------------	-------

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel dapat diketahui bahwa nilai *Q-Square* pada variabel endogen JP sebesar 0,242 dan untuk *Q-Square* WE sebesar 0,056. Dengan melihat pada nilai tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki nilai observasi yang baik karena nilai *Q-Square* > 0.

4. Hasil Uji Hipotesis (Uji T Test)

Uji hipotesis (Uji T Test) dapat dilihat pada nilai *P Values* yang diperoleh melalui metode *bootstrapping* pada tabel *path coefficient*. Hipotesis dikatakan diterima jika memiliki nilai probabilitas atau *p value* < 0,05. Hasil uji hipotesis penelitian sebagai berikut:

Tabel 4.13 Hasil Uji Hipotesis

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ((O/STDEV))</i>	<i>P Values</i>	Ket.
JB-JP	0,129	0,114	0,098	1,314	0,190	Ditolak
JB-WE	0,008	0,013	0,122	0,069	0,945	Ditolak
JC-JP	0,233	0,237	0,072	3,215	0,001	Diterima
JC-WE	0,271	0,282	0,106	2,559	0,011	Diterima
PR-JP	0,473	0,456	0,093	5,110	0,000	Diterima
PR-WE	0,127	0,133	0,095	1,331	0,184	Ditolak
WE-JP	0,159	0,171	0,072	2,229	0,026	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil analisis tabel di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh *job burnout* terhadap *job performance*

Variabel *job burnout* terhadap *job performance* memiliki koefisien parameter 0,129 yang diperoleh dari *original sample*. Hal ini menunjukkan bahwa *job burnout* memiliki arah yang positif terhadap *job performance*. Nilai *p value* menunjukkan angka 0,190 yang mana nilai itu tidak memenuhi persyaratan karena $> 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H1) ditolak karena *job burnout* tidak berpengaruh positif terhadap *job performance*. Ketika seseorang mengalami *job burnout*, mereka cenderung mengalami penurunan motivasi, minat dan keterlibatan dalam pekerjaan. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan kualitas kinerja, kinerja tugas (*task performance*), kinerja pekerjaan rutin (*routine job performance*). Jadi, *job burnout* tidak memberikan dampak positif terhadap *job performance* melainkan menghambat *job performance*.

2) Pengaruh *job burnout* terhadap *work engagement*

Variabel *job burnout* terhadap *work engagement* memiliki koefisien parameter 0,008 yang diperoleh dari *original sample*. Hal ini menunjukkan bahwa *job burnout* memiliki arah yang positif terhadap *work engagement*. Nilai *p value* menunjukkan angka 0,945 yang mana nilai itu tidak memenuhi persyaratan karena $> 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua (H2) ditolak karena *job burnout* tidak berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Hal ini menyatakan bahwa seseorang yang mengalami *job burnout* itu tidak meningkatkan tingkat *work engagement*, antusias dan dedikasi

mereka terhadap pekerjaan. Jadi, tidak adanya pengaruh positif menunjukkan bahwa kondisi tersebut tidak memperbaiki hubungan antara individu dan pekerjaannya, bahkan mungkin membuatnya lebih buruk.

3) Pengaruh *job crafting* terhadap *job performance*

Variabel *job crafting* terhadap *job performance* memiliki koefisien parameter 0,233 yang diperoleh dari *original sample*. Hal ini menunjukkan bahwa *job crafting* memiliki arah yang positif terhadap *job performance*. Nilai *p value* menunjukkan angka 0,001 yang mana nilai itu telah memenuhi persyaratan yaitu *p value* < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga (H3) diterima karena *job crafting* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Pernyataan ini juga menunjukkan bahwa praktik-praktik *job crafting* sesuai indikatornya yaitu meningkatkan sosial sumber daya pekerjaan (*increasing social job resources*), meningkatkan tuntutan pekerjaan yang menantang (*increasing challenging job demands*), meningkatkan structural sumber daya pekerjaan (*increasing structural job resources*), serta mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat (*decreasing hindering job demands*), dapat meningkatkan *job performance* karyawan. Dengan kata lain, ketika karyawan aktif terlibat dalam *job crafting*, mereka cenderung memiliki tingkat *job performance* yang lebih tinggi.

4) Pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement*

Variabel *job crafting* terhadap *work engagement* memiliki koefisien parameter 0,271 yang diperoleh dari *original sample*. Hal ini menunjukkan bahwa *job crafting* memiliki arah yang positif terhadap *work engagement*. Nilai *p value* menunjukkan angka 0,011 yang mana nilai itu telah memenuhi persyaratan yaitu *p value* < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat (H4) diterima karena *job crafting* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Ketika karyawan secara aktif meningkatkan sosial sumber daya pekerjaan (*increasing social job resources*), meningkatkan tuntutan pekerjaan yang menantang (*increasing challenging job demands*), meningkatkan structural sumber daya pekerjaan (*increasing structural job resources*), serta mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat (*decreasing hindering job demands*), sesuai dengan preferensi dan kebutuhan pribadi mereka, hal ini cenderung meningkatkan tingkat *work engagement*. Dengan kata lain, ketika karyawan memiliki kendali lebih besar terhadap pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih terlibat secara emosional dan bersemangat dalam melakukan pekerjaan.

5) Pengaruh *personal resources* terhadap *job performance*

Variabel *personal resources* terhadap *job performance* memiliki koefisien parameter 0,473 yang diperoleh dari *original sample*. Hal ini menunjukkan bahwa *personal resources* memiliki arah yang positif terhadap *job performance*. Nilai *p value* menunjukkan angka 0,000

yang mana nilai itu telah memenuhi persyaratan yaitu $p \text{ value} < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima (H5) diterima karena *personal resources* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Ketika karyawan memiliki sumber daya personal yang kuat sesuai indikator dari *personal resources* yaitu optimisme, proaktif, *self-efficacy*, reflektivitas, dan ketegasan, mereka cenderung memiliki *job performance* yang lebih baik karena dapat mengatasi tantangan, menyelesaikan tugas dengan efisien, dan berkontribusi secara positif dalam lingkungan kerja.

6) Pengaruh *personal resources* terhadap *work engagement*

Variabel *personal resources* terhadap *work engagement* memiliki koefisien parameter 0,127 yang diperoleh dari *original sample*. Hal ini menunjukkan bahwa *personal resources* memiliki arah yang positif terhadap *work engagement*. Nilai $p \text{ value}$ menunjukkan angka 0,184 yang mana nilai itu tidak memenuhi persyaratan karena $p \text{ value} > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam (H6) ditolak karena *personal resources* tidak berpengaruh positif terhadap *work engagement*. *Personal resources* seperti optimisme, proaktif, *self-efficacy*, reflektivitas dan ketegasan tidak selalu berpengaruh positif terhadap *work engagement*, karena dengan adanya lingkungan kerja yang tidak mendukung atau bahkan bertentangan dengan sifat-sifat seperti optimisme, proaktif, *self-efficacy*, reflektivitas dan ketegasan dapat membatasi dampak positif terhadap *work engagement*.

Misalnya jika budaya perusahaan cenderung menekankan keengganan dalam mengambil risiko atau mengekspresikan ide baru, sifat proaktif mungkin tidak memberikan dampak yang signifikan pada tingkat *work engagement*.

7) Pengaruh *work engagement* terhadap *job performance*

Variabel *work engagement* terhadap *job performance* memiliki koefisien parameter 0,159 yang diperoleh dari *original sample*. Hal ini menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki arah yang positif terhadap *job performance*. Nilai *p value* menunjukkan angka 0,026 yang mana nilai itu telah memenuhi persyaratan yaitu *p value* < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh (H7) diterima karena *work engagement* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Jadi karyawan yang semakin terlibat dalam pekerjaannya, semakin tinggi juga *job performance*-nya. Karyawan yang merasa terhubung dengan pekerjaannya cenderung lebih semangat, lebih berdedikasi, dan lebih absorpsi untuk mencapai hasil yang baik dalam pekerjaannya.

4.3 Hasil dan Pembahasan

a) Pengaruh *Job Burnout* terhadap *Job Performance*

Hasil pengujian hipotesis pertama dari penelitian yang telah dilakukan menyebutkan bahwa pengaruh positif dan tidak signifikan yang dibuktikan dengan melihat koefisien parameter sebesar 0,129 yang diperoleh dari *original sample* serta nilai *p values* menunjukkan angka 0,190 dimana nilai

itu tidak memenuhi persyaratan $p \text{ values} < 0,05$. Dengan demikian naik turunnya tingkat *job burnout* yang dialami karyawan tidak memiliki pengaruh terhadap naik turunnya *job performance*.

Tingkat *job burnout* yang dialami karyawan di PDAM Tirto Panguripan Kendal tidak berpengaruh signifikan terhadap tingkat *job performance*. Maka indikator kelelahan kerja (*emotional exhaustion*), depersonalisasi (*depersonalization*), pencapaian pribadi (*personal accomplishment*) dan kemampuan profesional yang rendah (*low professional efficacy*) tidak secara signifikan memengaruhi *job performance* karyawan di PDAM Tirto Panguripan. Jadi meskipun karyawan mengalami kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), depersonalisasi, kemampuan profesional yang rendah (*low professional efficacy*), serta banyaknya tuntutan pekerjaan di tempat kerja, hal tersebut tidak selalu berdampak secara signifikan pada *job performance* mereka. Dengan kata lain, seseorang yang mengalami *burnout* tidak selalu akan menunjukkan penurunan yang signifikan dalam kualitas atau produktivitas pekerjaan mereka. Namun penting untuk diingat bahwa dampak *burnout* terhadap *job performance* dapat bervariasi tergantung pada individu dan situasinya. Beberapa karyawan di PDAM Tirto Panguripan Kendal masih menjaga kinerja tinggi dan selalu mencari solusi untuk setiap permasalahan yang berkaitan dengan tugas pekerjaan meskipun mengalami *burnout*.

Hasil hipotesis ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Hidayati & Ekhsan, 2022), yang menyimpulkan bahwa *job burnout* berpengaruh tidak signifikan terhadap *job performance*.

b) Pengaruh *Job Burnout* terhadap *Work Engagement*

Hasil pengujian hipotesis kedua dari penelitian yang telah dilakukan menyebutkan bahwa pengaruh positif dan tidak signifikan yang dibuktikan dengan melihat koefisien parameter sebesar 0,008 yang diperoleh dari *original sample* serta nilai *p values* menunjukkan angka 0,945 dimana nilai itu tidak memenuhi persyaratan *p values* < 0,05. Artinya, naik turunnya tingkat *job burnout* yang dialami karyawan tidak memiliki pengaruh terhadap naik turunnya *work engagement*.

Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun seseorang mengalami *burnout* di tempat kerja, hal itu tidak secara signifikan memengaruhi tingkat *work engagement* terhadap pekerjaan. Dengan kata lain, meskipun seseorang merasa kelelahan emosional, depersonalisasi mereka masih dapat tetap terlibat, semangat, dan berkomitmen pada pekerjaan mereka dengan tingkat yang sama seperti sebelumnya. Karyawan di PDAM Tirta Panguripan Kendal berkomitmen dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Pada dasarnya suasana kerja yang positif mendorong keterlibatan karyawan terhadap tugas-tugas dan karyawan yang merasa terlibat cenderung lebih produktif, kreatif, dan memiliki tingkat motivasi yang tinggi.

Hasil hipotesis ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Halim, 2022), yang menyimpulkan bahwa *job burnout* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *work engagement*.

c) Pengaruh *Job Crafting* terhadap *Job Performance*

Hasil pengujian hipotesis ketiga dari penelitian yang telah dilakukan menyebutkan bahwa pengaruh positif dan signifikan yang dibuktikan dengan melihat koefisien parameter sebesar 0,233 yang diperoleh dari *original sample* serta nilai *p values* menunjukkan angka 0,001 dimana nilai itu memenuhi persyaratan *p values* < 0,05. Dengan demikian, bahwa semakin tinggi *job crafting* yang dimiliki karyawan maka *job performance* akan semakin meningkat. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan yang melakukan *job crafting* cenderung menunjukkan peningkatan kinerja.

Job crafting memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan tugas dan tanggung jawab mereka agar lebih sesuai dengan keterampilan dan preferensi pribadi. Hal ini dapat meningkatkan sosial sumber daya pekerjaan (*increasing social job resources*), meningkatkan tuntutan pekerjaan yang menantang (*increasing challenging job demands*), meningkatkan structural sumber daya pekerjaan (*increasing structural job resources*), serta mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat (*decreasing hindering job demands*), yang dapat meningkatkan *job performance*. Dengan memungkinkan karyawan untuk membentuk pekerjaan mereka sesuai dengan aspirasi dan minat mereka, *job crafting* dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk terus belajar dan berkembang. Ini juga dapat

membawa pada peningkatan keterampilan, komunikasi, dan kompetensi karyawan yang mendukung *job performance*.

Hasil hipotesis ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Gordon et al., 2018); (Zhang & Liu, 2021); (Shin et al., 2020), yang menyimpulkan bahwa *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*.

d) Pengaruh *Job Crafting* terhadap *Work Engagement*

Hasil pengujian hipotesis keempat dari penelitian yang telah dilakukan menyebutkan bahwa pengaruh positif dan signifikan yang dibuktikan dengan melihat koefisien parameter sebesar 0,271 yang diperoleh dari *original sample* serta nilai *p values* menunjukkan angka 0,011 dimana nilai itu memenuhi persyaratan *p values* < 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *job crafting* yang dimiliki karyawan maka akan meningkatkan *work engagement* pada karyawan di PDAM Tirta Panguripan Kendal.

Hal ini mengindikasikan bahwa praktik *job crafting* yang melibatkan karyawan dalam meningkatkan sosial sumber daya pekerjaan (*increasing social job resources*), meningkatkan tuntutan pekerjaan yang menantang (*increasing challenging job demands*), meningkatkan structural sumber daya pekerjaan (*increasing structural job resources*), serta mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat (*decreasing hindering job demands*) pekerjaan mereka memiliki dampak positif dan signifikan terhadap tingkat *work engagement*. Dengan kata lain, ketika karyawan secara aktif terlibat

dalam memodifikasi aspek-aspek pekerjaan mereka sesuai dengan preferensi dan kekuatan mereka sendiri, mereka cenderung merasa lebih terlibat, termotivasi dan bersemangat terhadap pekerjaan mereka.

Hasil hipotesis ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan (Shin et al., 2020), (Baghdadi et al., 2021), (Sharma & Nambudiri, 2020), yang menyimpulkan bahwa adanya hubungan positif antara *job crafting* dan *work engagement*.

e) Pengaruh *Personal Resources* terhadap *Job Performance*

Hasil pengujian hipotesis kelima dari penelitian yang telah dilakukan menyebutkan bahwa pengaruh positif dan signifikan yang dibuktikan dengan melihat koefisien parameter sebesar 0,473 yang diperoleh dari original sample serta nilai p values menunjukkan angka 0,000 dimana nilai itu memenuhi persyaratan p values $< 0,05$. Dengan demikian, *personal resources* dapat secara positif memengaruhi dan meningkatkan *job performance* seseorang.

Adanya sumber daya pribadi (*personal resources*) yang baik dapat membantu individu lebih efektif dalam mengatasi *task performance* (kinerja tugas), *contextual performance* (kinerja kontekstual), *routine job performance* (kinerja pekerjaan rutin), dan *lateness* (keterlambatan) di lingkungan kerja. *Personal resources* yang mencakup indikator optimisme, proaktif, efikasi diri, reflektivitas, dan ketegasan dapat membantu individu lebih baik dalam mengatasi ketidakdisiplinan yang terjadi di lingkungan kerja. Hal ini dapat mencegah terjadinya penurunan *job performance* dan

mempertahankan kinerja yang baik serta mampu meningkatkan skill yang dapat digunakan karyawan untuk mempermudah pekerjaan.

Hasil hipotesis ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Van Wingerden et al., 2017), yang menyimpulkan bahwa *personal resources* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*.

f) Pengaruh *Personal Resources* terhadap *Work Engagement*

Hasil pengujian hipotesis keenam dari penelitian yang telah dilakukan menyebutkan bahwa pengaruh positif dan tidak signifikan yang dibuktikan dengan melihat koefisien parameter sebesar 0,127 yang diperoleh dari original sample serta nilai p values menunjukkan angka 0,184 dimana nilai itu tidak memenuhi persyaratan p values < 0,05. Artinya, naik turunnya tingkat *personal resources* yang dialami karyawan tidak memiliki pengaruh terhadap naik turunnya *work engagement*.

Jadi, jika dikatakan bahwa *personal resources* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*, hal ini diartikan bahwa meskipun seorang karyawan di PDAM Tirta Panguripan Kendal memiliki beragam sumber daya pribadi seperti keterampilan, optimisme, proaktif atau pengetahuan yang memadai hal tersebut tidak secara langsung memengaruhi seberapa terlibatnya mereka dalam pekerjaan mereka. Hal ini juga dikarenakan *work engagement* dipengaruhi oleh banyak faktor lain seperti budaya organisasi.

Hasil hipotesis ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (van Mol et al., 2018), tidak ada hubungan yang signifikan antara *personal resources* dan *work engagement*.

g) Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Job Performance*

Hasil pengujian hipotesis ketujuh dari penelitian yang telah dilakukan menyebutkan bahwa pengaruh positif dan signifikan yang dibuktikan dengan melihat koefisien parameter sebesar 0,159 yang diperoleh dari original sample serta nilai p values menunjukkan angka 0,026 dimana nilai itu memenuhi persyaratan p values < 0,05. Dengan demikian, bahwa semakin tinggi *work engagement* yang dimiliki karyawan maka *job performance* akan semakin meningkat.

Karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaan mereka memiliki lebih banyak energi untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan efisien dan efektif. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan juga cenderung memiliki rasa semangat, tanggung jawab dan dedikasi terhadap pekerjaan mereka yang mendorong mereka untuk berusaha keras sehingga mampu meningkatkan *job performance*. Faktor yang memengaruhi *work engagement* di PDAM Tirta Panguripan Kendal sangat bervariasi dan seringkali melibatkan kombinasi dari berbagai elemen dari lingkungan kerja, budaya perusahaan, tuntutan pekerjaan dan karakteristik individu. Meskipun terdapat banyak tuntutan di tempat kerja, karyawan yang terlibat dalam pekerjaan mereka lebih mampu mengelola stress dan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini dapat meningkatkan *task performance*

(kinerja tugas), *contextual performance* (kinerja kontekstual), *routine job performance* (kinerja pekerjaan rutin) serta mencegah *lateness* (keterlambatan) yang pada akhirnya dapat meningkatkan *job performance*.

Hasil hipotesis ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Breevaart et al., 2015); (Buil et al., 2019) yang menyimpulkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah diuraikan dan dijelaskan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Job burnout* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *job performance*. Artinya, naik turunnya *job burnout* tidak akan memengaruhi naik turunnya *job performance*. Meskipun karyawan mengalami kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), depersonalisasi, kemampuan profesional yang rendah (*low professional efficacy*), serta banyaknya tuntutan pekerjaan di tempat kerja, hal tersebut tidak selalu berdampak secara signifikan pada *job performance*. Dengan kata lain, adanya *job burnout* tidak dapat memengaruhi hasil atau kualitas kerja seseorang dalam pekerjaannya.
2. *Job burnout* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *work engagement*. Artinya, naik turunnya *job burnout* tidak akan memengaruhi naik turunnya *work engagement*. Jadi meskipun seseorang mengalami *burnout* di tempat kerja, hal itu tidak secara signifikan memengaruhi tingkat *work engagement* terhadap pekerjaan. Dengan kata lain, meskipun seseorang merasa kelelahan emosional, depersonalisasi mereka masih dapat tetap terlibat, semangat, dan berkomitmen pada pekerjaan mereka dengan tingkat yang sama seperti sebelumnya.

3. *Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Artinya, naik turunnya *job crafting* akan memengaruhi naik turunnya *job performance*. Apabila *job crafting* diterapkan dengan baik maka akan berdampak positif terhadap karyawan yaitu meningkatnya *job performance*. *Job crafting* memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan tugas dan tanggung jawab mereka agar lebih sesuai dengan keterampilan dan preferensi pribadi. Hal ini dapat meningkatkan sosial sumber daya pekerjaan (*increasing social job resources*), meningkatkan tuntutan pekerjaan yang menantang (*increasing challenging job demands*), meningkatkan structural sumber daya pekerjaan (*increasing structural job resources*), serta mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat (*decreasing hindering job demands*), yang dapat meningkatkan *job performance*.
4. *Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Artinya, naik turunnya *job crafting* akan memengaruhi naik turunnya *work engagement*. Dengan kata lain, praktik *job crafting* yang melibatkan karyawan dalam meningkatkan sosial sumber daya pekerjaan (*increasing social job resources*), meningkatkan tuntutan pekerjaan yang menantang (*increasing challenging job demands*), meningkatkan structural sumber daya pekerjaan (*increasing structural job resources*), serta mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat (*decreasing hindering job demands*) pekerjaan mereka memiliki dampak positif dan signifikan terhadap tingkat *work engagement*.

5. *Personal resources* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Artinya, naik turunnya *personal resources* akan memengaruhi naik turunnya *job performance*. *Personal resources* yang mencakup indikator optimisme, proaktif, efikasi diri, reflektivitas, dan ketegasan dapat membantu individu lebih baik dalam mengatasi ketidakdisiplinan yang terjadi di lingkungan kerja. Hal ini dapat mencegah terjadinya penurunan *job performance* dan mempertahankan kinerja yang baik serta mampu meningkatkan skill yang dapat digunakan karyawan untuk mempermudah pekerjaan.
6. *Personal resources* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *work engagement*. Artinya, naik turunnya *personal resources* tidak akan memengaruhi naik turunnya *work engagement*. Dengan kata lain, meskipun seorang karyawan di PDAM Tirto Panguripan Kendal memiliki beragam sumber daya pribadi seperti keterampilan, optimisme, proaktif atau pengetahuan yang memadai hal tersebut tidak secara langsung memengaruhi keterlibatan mereka dalam pekerjaan mereka.
7. *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Artinya, naik turunnya *work engagement* akan memengaruhi naik turunnya *job performance*. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat *work engagement* seseorang, semakin baik kinerja pekerjaannya. Seperti halnya karyawan di PDAM Tirto Panguripan yang terlibat dalam pekerjaan juga cenderung memiliki rasa semangat, tanggung jawab dan

dedikasi terhadap pekerjaan mereka yang mendorong mereka untuk berusaha keras sehingga mampu meningkatkan *job performance*.

5.2 Saran

Saran yang dapat diajukan peneliti terkait hasil penelitian ini antara lain:

1. Variabel *job performance* memiliki indikator dengan penilaian terendah berupa kinerja kontekstual (*contextual performance*). Maka dari itu sebaiknya karyawan di PDAM Tirto Panguripan dapat meningkatkan kontribusi pada kesejahteraan organisasi di luar tugas-tugas pokok mereka seperti memberikan dukungan terhadap rekan kerja, kepatuhan terhadap norma organisasi, dan partisipasi dalam kegiatan organisasi.
2. Variabel *work engagement* memiliki indikator dengan penilaian terendah berupa absorpsi (*absorption*). Maka dari itu sebaiknya absorpsi ditingkatkan lagi dengan memperhatikan pengembangan individu, budaya pembelajaran dan kebijakan yang mendukung pertumbuhan di lingkungan kerja.
3. Variabel *job burnout* memiliki indikator dengan penilaian terendah berupa kemampuan profesional yang rendah (*low professional efficacy*). Maka dari itu sebaiknya karyawan di PDAM Tirto Panguripan dapat meningkatkan kepercayaan diri dan memperkuat efikasi profesional.
4. Variabel *job crafting* memiliki indikator dengan penilaian terendah berupa meningkatnya tuntutan pekerjaan yang menantang (*increasing challenging job demands*). Maka dari itu sebaiknya karyawan di PDAM

Tirto Panguripan agar lebih proaktif dalam mengambil tanggung jawab yang mana dapat menciptakan peluang baru.

5. Variabel *personal resources* memiliki indikator dengan penilaian terendah berupa ketegasan (*assertiveness*). Maka dari itu sebaiknya karyawan di PDAM Tirto Panguripan mulai terus melibatkan diri dalam situasi yang memerlukan *assertiveness* untuk membangun kepercayaan diri dan keterampilan komunikasi.
6. Variabel pada penelitian ini digunakan objek di PDAM Tirto Panguripan Kendal. Sehingga nanti untuk penelitian ke depan peneliti memiliki saran untuk mengembangkan atau memilih objek lain yang berbeda.

5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Pengambilan sampel terbatas, tidak dilakukan secara menyeluruh kepada semua karyawan yang ada di PDAM Tirto Panguripan Kendal, disebabkan peneliti melakukan pengambilan data ini hanya kepada karyawan tetap yang ada di PDAM Tirto Panguripan Kendal.
2. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan menggunakan *google form*, sehingga peneliti tidak dapat berinteraksi secara langsung dengan responden pada penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali-Hassan, H., Nevo, D., & Wade, M. (2015). Linking dimensions of social media use to job performance: The role of social capital. *Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 65–89. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.03.001>
- Awa, W. L., Plaumann, M., & Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient Education and Counseling*, 78(2), 184–190. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2009.04.008>
- Baghdadi, N. A., Farghaly Abd-EL Aliem, S. M., & Alsayed, S. K. (2021). The relationship between nurses' job crafting behaviours and their work engagement. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 214–219. <https://doi.org/10.1111/jonm.13141>
- Bakker, A. B. (2018). Job crafting among health care professionals: The role of work engagement. *Journal of Nursing Management*, 26(3), 321–331. <https://doi.org/10.1111/jonm.12551>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A. B., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model: Thriving on High Job Demands and Resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3–16. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000006>
- Bandura, A. (1978). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 1(4), 139–161. [https://doi.org/10.1016/0146-6402\(78\)90002-4](https://doi.org/10.1016/0146-6402(78)90002-4)
- Blau, G. J. (1987). Using a person–environment fit model to predict job involvement and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 30(3), 240–257. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90003-0](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90003-0)
- Borst, R. T., Kruiyen, P. M., & Lako, C. J. (2019). Exploring the Job Demands–Resources Model of Work Engagement in Government: Bringing in a Psychological Perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372–397. <https://doi.org/10.1177/0734371X17729870>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754–770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>

- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(June), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. (1990). Measuring Person-Job Fit With a Profile-Comparison Process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648–657. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.648>
- Carrie Leana, Eileen Appelbaum, & Iryna Shevchuk. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169–1192. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=de7848cd-d070-471f-998d-f6fb4eba229c%40sessionmgr102&vid=1&hid=128>
- Contreras, F., Espinosa, J. C., & Esguerra, G. A. (2020). Could Personal Resources Influence Work Engagement and Burnout? A Study in a Group of Nursing Staff. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900563>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Esmaeili, H. K., Mohammad, J., & Soltani, I. (2019). The relationship between job crafting and job performance: Empirical evidence from the automobile industry. *International Journal of Business Innovation and Research*, 19(1), 109–124. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2019.099755>
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. M. T. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 104(2018), 98–114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113(6), 479–487. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0722.2005.00250.x>
- Halim, G. (2022). Pengaruh Tuntutan Pekerjaan Terhadap Keterikatan Kerja Melalui Burnout (Studi Pada Tim Penguji Kendaraan Dinas Perhubungan Kota Pasuruan). *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(3), 229–244. <https://doi.org/10.54443/sinomika.v1i3.244>
- Hidayati, W., & Ekhsan, M. (2022). The Role of Burnout as a Mediation on the Effect of Job Stress on Employee Performance. *SENTIMAS: Seminar Nasional Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 520–526.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes Among Inner City Women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632–643.

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>

- Ivanovic, T., Ivancevic, S., & Maricic, M. (2020). The relationship between recruiter burnout, work engagement and turnover intention: Evidence from Serbia. *Engineering Economics*, 31(2), 197–210. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.31.2.24100>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131–146. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Mastenbroek, N. J. J. M., Jaarsma, A. D. C., Scherpbier, A. J. J. A., van Beukelen, P., & Demerouti, E. (2014). The role of personal resources in explaining well-being and performance: A study among young veterinary professionals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 190–202. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.728040>
- Nelson, D. L., Cooper, C. L., & Simmons, B. L. (2007). Positive Organizational Behavior: Eustress at Work: Extending the Holistic Stress Model. In *SAGE Publications*.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: a model of proactive behavior. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.
- Peeters, M. C. W., Jonge, J. de, & Taris, T. W. (2014). An Introduction to Contemporary Work Psychology. *Wiley Blackwell*, 512. https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=DXVGAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT12&dq=an+introduction+to+contemporary+work+psychology&ots=C Pi_ES1EUM&sig=ee0ix3wYTCTAOo0p6pPKkwj7drI
- Pitoyo, D. J., & Sawitri, H. S. R. (2017). Transformational Leadership, Meaning in Work, Leader Member Exchange (Lmx), Job Performance Dan Work Engagement. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 16(2), 15. <https://doi.org/10.20961/jbm.v16i2.4086>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress and Coping*, 20(2), 177–196. <https://doi.org/10.1080/10615800701217878>
- Scheier, M. F., Charles, S., & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing Optimism from Neuroticism: A Reevaluation of The Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6), 1063–1078. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.67.6.1063>
- Sharma, A., & Nambudiri, R. (2020). Work engagement, job crafting and innovativeness in the Indian IT industry. *Personnel Review*, 49(7), 1381–1397. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0607>
- Shin, Y., Hur, W. M., & Choi, W. H. (2020). Coworker support as a double-edged sword: a moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance. *International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1417–1438. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407352>
- Tan, K. L., & Yeap, P. F. (2022). The impact of work engagement and meaningful work to alleviate job burnout among social workers in New Zealand. *Management Decision*, 60(11), 3042–3065. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2021-0689>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 12–21. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- 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>
- Van Den Broeck, A., Elst, T. Vander, Baillien, E., Sercu, M., Schouteden, M., De Witte, H., & Godderis, L. (2017). Job Demands, Job Resources, Burnout, Work Engagement, and Their Relationships: An Analysis Across Sectors. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(4), 369–376. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000964>
- van Mol, M. M. C., Nijkamp, M. D., Bakker, J., Schaufeli, W. B., & Kompanje, E. J. O. (2018). Counterbalancing work-related stress? Work engagement among intensive care professionals. *Australian Critical Care*, 31(4), 234–241. <https://doi.org/10.1016/j.aucc.2017.05.001>
- van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 107–119. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1224233>
- Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017). The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and

- Performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51–67. <https://doi.org/10.1002/hrm.21758>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129–138. <https://doi.org/10.1037/a0026859>
- 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>
- Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019a). Role stress, job burnout, and job performance in construction project managers: The moderating role of career calling. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13). <https://doi.org/10.3390/ijerph16132394>
- Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019b). Wu, G., Wu, Y., Li, H., & Dan, C. (2018). Job burnout, work-family conflict and project performance for construction professionals: The moderating role of organizational support. *International journal of environmental research and public health*, 15(12), 2. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13).
- Zhang, C., & Liu, L. (2021). The effect of job crafting to job performance. *Knowledge Management Research and Practice*, 19(2), 253–262. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1762517>