

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan suatu landasan yang dapat dijadikan sebagai acuan serta bahan pertimbangan untuk bisa membandingkan adanya suatu pengaruh variabel bebas dengan variabel terikat. Ada beberapa penelitian terdahulu yang digunakan pada landasan penelitian ini dimana penelitian terdahulu dapat menjelaskan pula mengenai perbedaan maupun persamaan pada penelitian yang saat ini sedang dilakukan. Berikut adalah tabel penelitian terdahulu.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul, Nama, Tahun	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mitra Permata Sari Oleh : (Kristanty Nadapdap 2017)	- Komitmen Organisasi (Indikator : Faktor personal, Karakteristik pekerjaan, Karakteristik struktur, Pengalaman kerja.) - Kinerja Karyawan (Indikator : Faktor Kemampuan Faktor Motivasi)	- Variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan pada PT. Mitra Permata Sari. - Variabel komitmen organisasi menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel kinerja karyawan pada PT.
		Teknik Analisa : Analisis regresi linear, Uji Secara Parsial, Koefisien Determinasi.	
2.	Pengaruh Komitmen	- Komitmen Organisasional (Indikator : kemauan	- Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi secara

No	Judul, Nama, Tahun	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	<p>Organisasional Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT Pelindo Surabaya)</p> <p>Oleh : (Amirul Akbar Mochammad, Al Musadieg, Mochammad Djudi Mukzam, 2017)</p>	<p>karyawan, kesetiaan karyawan, dan kebanggaan karyawan pada organisasi)</p> <p>- Kinerja Karyawan (Indikator : Jumlah pekerjaan, Kualitas pekerjaan, Ketepatan Waktu, Kehadiran, Kemampuan Kerja Sama)</p> <p>Teknik Analisis : Analisis regresi linier berganda.</p>	<p>signifikan oleh komitmen afektif atau dengan meningkatkan tingkat komitmen afektif pada karyawan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan secara signifikan.</p> <p>- Kinerja Karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh komitmen kontinuitas atau dengan kata lain meskipun komitmen kontinuitas mengalami peningkatan, hal itu tidak akan mempengaruhi peningkatan pada kinerja Karyawan secara nyata.</p> <p>- Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh komitmen normatif atau dengan meningkatkan komitmen normatif maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.</p>
3.	<p>Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Oleh : (Muhammad Ras Muis, J Jufrizen, Muhammad Fahmi, 2018)</p>	<p>- Budaya Organisasi (Indikator : Misi, visi, rules, nilai-nilai yang ditanamkan, komitmen, moral, etika serta suasana kekerabatan, gaya kepemimpinan, karakteristik organisasional)</p> <p>- Komitmen Organisasi (Indikator : Kepercayaan, Kemauan, Kesetiaan)</p> <p>Teknik Analisis : analisis Regresi Linier Berganda,</p>	<p>- Terdapat pengaruh positif variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.</p> <p>- Terdapat pengaruh positif variabel komitmen organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.</p> <p>- Memperlihatkan bahwa semua variabel bebas memiliki koefisien yang positif sehingga dapat diartikan jika budaya organisasi dan komitmen organisasi ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.</p>
4.	<p>Pengaruh Komitmen Organisasi Dan</p>	<p>- Komitmen Organisasi (Indikator : Keinginan berkarir di organisasi, Rasa</p>	<p>- Menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan</p>

No	Judul, Nama, Tahun	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	<p>Implementasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Lantabur</p> <p>Oleh : (Murni Rahmawati, Kristin Juwita, 2019)</p>	<p>percaya terhadap organisasi, Pengabdian kepada organisasi, Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi, Kebahagiaan dalam bekerja).</p> <p>Implementasi Budaya Organisasi (Indikator : Kepercayaan, Kemauan, Kesetiaan, keyakinan bersama)</p> <p>- Kinerja Karyawan (Indikator : Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Tanggung jawab, Inisiatif, Kerja sama)</p> <p>Teknik Analisis : Uji Validitas dan Reliabilitas, Analisis Regresi Berganda, Pengujian Hipotesis Dengan Uji T, Pengujian Koefisiensi Determinasi.</p>	<p>kinerja karyawan funding dan lending.</p> <p>- Semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam pekerjaan akan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih baik.</p> <p>- Implementasi budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan funding dan lending</p>
5.	<p><i>Impact Of Job Crafting On Performance In Teachers Of Private Sector Universities, Pakistan: Mediating Role Of Organizational Commitment</i></p> <p>Oleh : (Dr. Aqsa Siddiq, Dr. Mohib Ullah, Asghar Ali, Mehnaz Fazal, Anjum Ihsan, Dr. Nazim Ali, 2022)</p>	<p>- Job Crafting (Indikator : Job Crafting kognitif, relational, penyusunan tugas)</p> <p>- Kinerja Karyawan (Indikator : Kualitas kerja, Kualitas pekerjaan)</p> <p>Teknik Analisis : Skala Reliabilitas Komitmen, Keandalan skala kepuasan kerja, Keandalan Job Crafting, Analisis Korelasi Pearson Studi</p>	<p>- Hasil korelasi menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara job crafting dengan komitmen organisasi, job crafting dan prestasi kerja, dengan komitmen organisasi dan prestasi kerja.</p> <p>- Persamaan struktur mengungkapkan peran mediasi parsial komitmen organisasi antara kerajinan pekerjaan dan kinerja pekerjaan.</p>

No	Judul, Nama, Tahun	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
6.	<p>Job Crafting dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Kerja</p> <p>Oleh : Setia Yulivianto, 2019)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Job Crafting (Indikator : perubahan fisik, perubahan kognitif, batasan relasional) - Persepsi Dukungan Organisasi (Indikator : persepsi karyawan, kontribusi karyawan, kesejahteraan karyawan) - Keterikatan Kerja (Indikator : dedikasi, kekuatan, pengabdian) - Kinerja Karyawan (Indikator : perspektif, makna dan manfaat, hasil, metode) <p>Teknik Analisis : Structural Equation Model (SEM), dengan program Partial Least Square (PLS).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Job crafting berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - Job crafting berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan. - Persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. - Persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan. - Keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - Job crafting berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan kerja sebagai variabel intervening. - Persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan kerja sebagai variabel intervening.
7.	<p>Pengaruh Job Crafting, Communication Skills Dan Work Environment Terhadap Job Performance Dengan Hubungan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pekerja Mikro BRI Kanca Demak</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Job Crafting (Indikator : perubahan tugas, Perubahan relasi, perubahan persepsi) - Kemampuan Komunikasi (Indikator : Kepercayaan, Reken sekerja, Hubungan dengan rekan kerja, Orgainisasi, Hubungan pegawai dengan atasan) - Lingkungan Kerja (Indikator : Sarana prasarana, sirkulasi udara, pencahayaan, interaksi antar pekerja, suasana kerja) 	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat pengaruh yang positif signifikan antara communication skills terhadap hubungan kerja. - Communication skills berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. - Job crafting memiliki pengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap hubungan kerja. - Job crafting memiliki pengaruh yang positif tidak signifikan terhadap kinerja.

No	Judul, Nama, Tahun	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	Oleh : (Misbakhul Maulana, 2022)	<ul style="list-style-type: none"> - Hubungan Kerja (Indikator : hak dan kewajiban, perjanjian kerja) - Kinerja Pekerjaan (Indikator : motivasi, kemampuan, kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerjasama) <p>Teknik Analisis : Analisis data menggunakan smartPLS 3.0.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap hubungan kerja. - Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja. - Hubungan kerja memiliki pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap kinerja.
8.	Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi <i>Work Engagement</i> Pada Mitra Produksi Sigaret (MPS) Sukorejo Pasuruan Oleh : (Firdaus Fitrotin Afifah, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> - Job Crafting (Indikator : Person job fit, Atonomy, Taks independence, Individual difference, Proactive personality, Self efficacy, Focus regulation) - Kinerja Karyawan (Indikator : Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Kerjasama, Tanggung jawab) - Work Engagement (Indikator : vigor, dedication, absorption) <p>Teknik Analisis : Structural Equation Modelling (SEM) dengan teknik Partial Least Squares (PLS)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat pengaruh secara langsung job crafting terhadap kinerja karyawan bagian produksi giling. - Job Crafting terbukti secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja karyawan bagian produksi giling. - Work Engagement memediasi pengaruh job crafting terhadap kinerja karyawan.
9.	Job Crafting Sebagai Faktor Mediasi Pada Kepribadian The Big Five Model Terhadap Kinerja Pegawai Polres Batanghari	<ul style="list-style-type: none"> - Kinerja (Indikator : kualitas pekerja, keuletan dan daya tahan, disiplin dan kehadiran, kerjasama, kepedulian, tanggung jawab, inisiatif) - Kepribadian (Indikator : ekstroversi, kemampuan bersepakat, kemampuan 	<ul style="list-style-type: none"> - Kepribadian The Big Five Model berpengaruh terhadap kinerja - Kepribadian The Big Five Model berpengaruh terhadap Job Crafting. - Job Crafting berpengaruh terhadap kinerja.

No	Judul, Nama, Tahun	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	Oleh : (Saryono Saryono, Shofia Amin, Syahmardi Yacob, 2022)	mendengarkan suara hati, stabilitas emosi, imajinatif) - Job crafting (Indikator : taks crafting, relational crafting, cognitive crafting) Teknik Analisis : Partial Least Square (PLS), outer model melalui uji validitas dan reliabilitas	- Kepribadian The Big Five Model berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui variabel Job Crafting
10.	Pengaruh Job Crafting Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Work Engagement Di PT. Terminal Teluk Lamon Surabaya Oleh : (Hasan Albana, 2019)	- Job Crafting (Indikator : Increasing sosial job resource, increasing structural job resource, increasing challenging job demands, decreasing hindering job demands) - Work Engagement (Indikator : Vigor, dedication, absorption) - Kinerja Karyawan (Indikator : motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap, kebutuhan sosial, dan kebutuhan egoistik) Teknik Analisis : Analisis deskriptif, convergent validity, analisis R-square	- Job crafting tidak mempengaruhi kinerja karyawan. - Job crafting berpengaruh terhadap work engagement. - Work engagement berpengaruh terhadap kinerja karyawan. - Work engagement dalam penelitian ini berhasil memediasi hubungan antara job crafting dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel 2.1 dapat diketahui bahwa terdapat beberapa perbedaan dan persamaan hasil yang terjadi dari variabel bebas dan juga variabel terikat yang digunakan peneliti pada penelitian kali ini. Adapun persamaannya sebagai berikut :

Terdapat kesamaan variabel bebas yakni komitmen organisasi dan variabel terikat yakni kinerja karyawan pada penelitian yang dilakukan oleh

peneliti (Rahmawati et al., 2019); (Akbar et al., 2017) dan (Nadapdap, 2017). Dari beberapa penelitian yang dilakukan tersebut terdapat perbedaan yang terletak pada objek yang diteliti dan juga jumlah sampel.

Hasil penelitian saat ini memiliki beberapa kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Saryono et al., 2022) dimana menggunakan variabel terikat kinerja karyawan dan variabel *job crafting* sebagai pemediasi.

B. Landasan Teori

1. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut (Griffin, 2008) Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja. Secara konseptual, ada tiga hal yang jadi penanda komitmen organisasional :

1. Adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi,
2. Adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi,
3. Adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi.

Menurut (Luthans, 2006) mengajukan model pengukuran komitmen organisasi dengan menggunakan 3 (tiga) komponen yaitu:

a. *Affective commitment* (Komitmen Afektif)

Terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional. Berikut merupakan indikator komitmen afektif:

1. Keinginan berkarir di organisasi.
2. Rasa percaya terhadap organisasi.
3. Pengabdian kepada organisasi.

b. *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan)

Muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan – keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Komitmen berkelanjutan di bagi menjadi beberapa indikator, yaitu:

1. Kecintaan pegawai kepada organisasi.
2. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya.
3. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi.
4. Keterikatan pegawai kepada pekerjaan.
5. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini.

c. *Normative Commitment* (Komitment Normatif)

Timbul dari nilai – nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahap menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa

komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan. Berikut merupakan indikator dari komitmen normatif :

1. Kesetiaan terhadap organisasi.
2. Kebahagiaan dalam bekerja.
3. Kebanggaan bekerja pada organisasi.

a. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut (Sopiah, 2008) ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan, konflik, peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi (sentralisasi/desentralisasi), kehadiran serikat pekerja.
4. Pengalaman kerja, Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi.

b. Indikator Komitmen Organisasi

Ada beberapa indikator dari komitmen organisasi. Menurut (Sopiah, 2008) ada tiga bentuk komitmen organisasi, yaitu:

1. Komitmen berkelanjutan yang berhubungan dengan dedikasi personal dalam melangsungkan kehidupan organisasi.

2. Komitmen terpadu yang berhubungan dengan interaksi antar anggota dalam organisasi.
3. Komitmen terkontrol yang berhubungan dengan pengarahan perilaku ke arah yang diinginkan.

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika. Menurut (Sunyoto, 2011) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

(Mangkunegara, 2010) merumuskan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan (*Ability*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan

reality (knowledge + Skill). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110- 120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*). Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersifat positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja. (Mangkunegara, 2010) menyatakan bahwa faktor-faktor penentu kinerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi :

1. Faktor Individu Secara Psikologis

Individu yang normal yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.

Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

c. Dimensi Kerja

Dimensi Kerja merupakan pengukuran kinerja yang didasarkan pada aspek kualitatif yang terukur. Pengukuran berdasarkan perilaku umumnya bersifat subyektif dimana karyawan dapat menguraikan dengan tepat kinerja yang efektif.

(Mangkunegara, 2006) menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan:

1. Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta

produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
3. Tanggung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.
4. Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapi. Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical atau horizontal didalam maupun luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

3. Job Crafting

a. Pengertian Job Crafting

Job crafting adalah proses desain ulang pekerjaan bottom-up di mana secara proaktif menyesuaikan sumber daya dan tuntutan pekerjaan untuk memulihkan kesesuaian antara karyawan dengan lingkungannya (Tian et al., 2021). Hal ini menunjukkan proses

penyesuaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dengan mengutamakan dan menyesuaikan kebutuhannya menjadi peran strategis bagi organisasi di pasar global dan menjadikan indikator kunci yang sangat penting bagi setiap organisasi.

Menurut (Wrzesniewski & Dutton, 2001) menggambarkan dan mendefinisikan *job crafting* sebagai tiga perilaku yang dipikirkan dapat membantu mempermudah dan meningkatkan kinerja karyawan. Ketiga hal tersebut menggambarkan cara-cara karyawan dapat mengembangkan pekerjaannya seperti:

1. *Task Crafting* (pengubahan tugas)

Pengubahan tugas merupakan usaha dalam mengubah cara kerja atau tipe tugas yang diambilnya.

2. *Relational Crafting* (pengubahan relasi)

Pengubahan relasi dimaksudkan sebagai usaha yang dilakukan karyawan dalam mengubah jumlah maupun kualitas relasi sosialnya di lingkungan kerjanya. Karyawan dapat melakukan pengubahan mengenai seberapa sering dia ingin berinteraksi dengan orang lain di tempat kerjanya sehingga dapat menciptakan situasi pekerjaan yang berbeda dengan sebelumnya dimana nantinya dapat membantu merasa lebih nyaman di lingkungan kerjanya.

3. *Cognitive Crafting* (pengubahan persepsi)

Pengubahan persepsi dilakukan karyawan dengan mengubah cara pandangnya terhadap pekerjaan. Dengan mengubah cara pandang

terhadap relasi dan persepsi maka karyawan memiliki potensi untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan sehingga nantinya dapat menciptakan hal yang berbeda pada pekerjaannya.

b. Faktor yang mempengaruhi *Job Crafting*

(Damayanti, 2018) menemukan beberapa faktor yang mempengaruhi *job crafting*, yaitu :

1. *Person job fit*

Yaitu kesesuaian antara karakter individu dengan pekerjaannya. Individu akan menyesuaikan diri dengan pekerjaannya, ada 2 aspek yang dapat mempengaruhinya yakni penyesuaian antara pengetahuan individu, keterampilan serta kecakapan dalam memahami tuntutan pekerjaan.

2. *Autonomy*

Kemandirian diri pada pekerjaan penting untuk menentukan karakter bekerja serta sejauh mana individu dalam mengelola pekerjaan sesuai dengannya, seperti memiliki kesempatan keleluasaan pada jadwal kerja, membuat keputusan dan memilih cara yang akan digunakan pada penyelesaian pekerjaannya.

3. *Task Independence*

Job Crafting mungkin akan terjadi ketika karyawan menunjukkan kinerja dalam tugasnya secara mandiri. Ketika karyawan tidak selalu mengandalkan performa kerja dari

rekannya maka akan lebih mudah melakukan penyesuaian dengan pekerjaannya dan mendapatkan hasil yang lebih baik.

4. *Individual Differences*

Setiap individu pasti mempunyai karakteristik yang berbeda-beda. Untuk menjadi individu yang memiliki karakteristik diri, maka individu tersebut perlu memahami kebutuhannya dan memiliki sikap mandiri atau independen agar potensi dirinya dapat terlihat. Hal tersebut sangat penting untuk dapat menciptakan *job crafting*.

5. *Proactive Personality*

Seorang karyawan dengan kepribadian proaktif diharapkan mampu terlibat pada *job crafting* serta lebih memiliki kesiapan daripada individu selain karakteristik yang telah disebutkan.

6. *Self Efficacy*

Kepercayaan diri terhadap kemampuan yang dimiliki akan membuat karyawan melibatkan pekerjaannya atau akan membuat mereka merubah lingkungan kerja yang berdampak pada tindakan *job crafting*.

7. *Focus regulation atau self regulasi*

Teori fokus relasi menjelaskan bahwa individu bisa membuat fokus pengembangan mereka pada kemajuan, pertumbuhan dan prestasi dengan memperhatikan keamanan, keselamatan dan tanggung jawabnya.

c. Indikator *Job Crafting*

Job crafting secara proaktif mengubah karakteristik pekerjaan, telah dikemukakan bahwa ini dapat menyebabkan karyawan merasa lebih baik dalam pekerjaan mereka. Ketika karyawan berhasil menciptakan lingkungan kerja yang ditandai oleh sumber daya pekerjaan dan tuntutan pekerjaan yang menantang, work engagement dan kepuasan kerja mereka dapat meningkat (A. Bakker et al., 2015).

Menurut (A. Bakker et al., 2015) dan (Demerouti et al., 2015) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa *job crafting* memiliki indikator diantaranya:

1. *Increasing structural job resources* (meningkatkan sumber daya pekerjaan):

Guna meningkatkan kinerja baik pada karyawan dan tingkat organisasi, karyawan dapat berusaha untuk meningkatkan sumber daya struktural tersebut sebagai menuntut beragam sumber daya mereka, lebih banyak otonomi, tanggung jawan dan meningkatkan keterampilan kerja dari pimpinan mereka untuk mencapai pengembangan diri dan mencari peluang yang lebih untuk pertumbuhan dan kemajuan mereka.

2. *Decreasing hindering job demands* (mengurangi tuntutan dalam pekerjaan):

Karyawan dapat mengurangi jumlah tugas dengan menghapus beberapa tugas yang mereka rasakan dapat membuat tidak nyaman

baik secara fisik maupun psikologis. Hindari bekerja selama berjam-jam, dan mengambil keputusan yang rumit atau mengabaikan orang yang dapat mempengaruhi secara emosional.

3. *Increasing social job resources* (meningkatkan relasi sosial):

Untuk kepentingan peningkatan kinerja, karyawan dapat mencari bimbingan, pendapat atau saran dari atasan, bawahan dan juga bisa dari sesama rekan kerja. Dengan demikian seorang karyawan mampu membangun dukungan sosial yang diinginkan di lingkungan kerja yang bisa mempengaruhi kinerja mereka.

4. *Increasing challenging job demands* (meningkatkan kemampuan pekerjaan dalam hal yang menantang):

Agar dapat mempertahankan minat dan juga meminimalisir kebosanan dalam pekerjaan, seorang karyawan dapat mencoba memperluas ruang lingkup pekerjaan mereka atau menyatukan tugas pekerjaan untuk membuatnya lebih menantang. Seperti halnya mengambil tanggung jawab ekstra dan menunjukkan minat dalam pengembangan pekerjaan baru serta penugasan merupakan beberapa prakarsa *job crafting* oleh para karyawan.

C. Hubungan Antar Variabel

a. Komitmen Organisasi – Kinerja Karyawan

Berdasarkan definisi diatas, menyebutkan bahwa komitmen organisasi diartikan sebagai sikap yang mencerminkan sejauh mana

seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Dengan mengenali komitmen organisasi secara baik maka hal tersebut dapat menjadikan individu memiliki alasan untuk tetap bertahan pada pekerjaannya dan menjalankan tanggung jawabnya secara baik demi tujuan organisasi ataupun perusahaan. Adanya komitmen organisasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal tersebut di buktikan dengan penelitian menurut (Luthans, 2006) menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti kinerja yang tinggi.

b. *Job crafting* – Kinerja Karyawan

Penelitian ini dapat dibuktikan dengan pendapat (A. B. Bakker et al., 2012) yang menyatakan bahwa *job crafting* dapat membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan. Karyawan pada dasarnya dapat membentuk kembali pekerjaan mereka agar lebih sesuai dengan motivasi mereka untuk bekerja, serta keterampilan dan preferensi individu mereka. Dengan demikian, *job crafting* dapat dikatakan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dimana nantinya karyawan dapat menyesuaikan kemampuannya masing-masing pada saat menjalankan pekerjaannya sehingga hasil akhir kinerja karyawan tetap stabil bahkan meningkat dari sebelumnya.

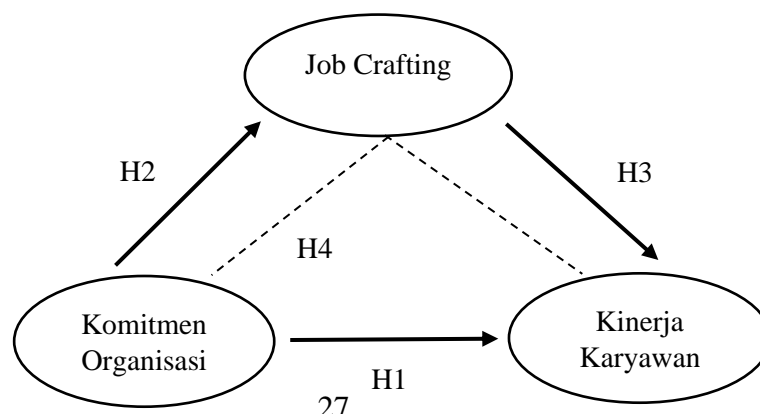
c. Komitmen Organisasi – *Job Crafting* – Kinerja Karyawan

Suatu komitmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena komitmen organisasi menggambarkan suatu bentuk tanggung

jawab dan juga alasan individu untuk tetap menjalankan pekerjaannya demi tercapainya tujuan organisasi ataupun perusahaan. Menurut hasil penelitian dari (Stephani & Jimmy, 2018) menyatakan bahwa *job crafting* dapat membantu karyawan dalam proses menyesuaikan diri dalam pekerjaannya, sehingga dapat diartikan bahwa *job crafting* mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang artinya dengan adanya *job crafting* yang telah ditetapkan di suatu pekerjaan akan mempengaruhi kinerja karyawan, dikarenakan berperan dalam hal memudahkan atau meringankan pekerjaan serta dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

D. Kerangka Pikir

Adanya kerangka pikir ini dimaksudkan untuk menggambarkan secara sistematis dan menjelaskan pokok permasalahan yang akan diteliti. Berdasarkan gambar kerangka pikir ini dapat dilihat hubungan yang terjadi yaitu pengaruh antar variabel komitmen organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *job crafting* (Z) sebagai variabel mediasi pada Bank Jatim Cabang Kota Trenggalek.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis ialah dugaan sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan didasarkan pada teori-teori relevan yang mengatakan adanya kesinambungan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris.

Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil penelitian (Nadapdap, 2017) menyatakan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dan hasil yang diinginkan menjadi meningkat. Selain itu, menurut hasil penelitian yang dilakukan (Akbar et al., 2017) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uraian sebelumnya maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

H1: Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Job Crafting terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian oleh (Rahmawati et al., 2019) menyatakan bahwa semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam pekerjaan hal tersebut akan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih baik. Hal ini didukung penelitian dari (Dr. Siddiq et al., 2022) yang juga menyatakan bahwa *job crafting* menunjukkan hubungan positif dengan komitmen organisasi sehingga dalam hal menjalankan tugasnya karyawan dapat lebih mudah dan

mendapatkan hasil yang maksimal. Berdasarkan hasil uraian sebelumnya maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

**H2 : *Job crafting* berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi
Job Crafting terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Yulivianto, 2019) membuktikan bahwa *job crafting* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, yang berarti *job crafting* dapat membuat karyawan mengubah cara kerjanya menjadi lebih baik agar tercapai target yang diharapkan. Hasil penelitian lain juga diungkapkan oleh (Maulana, 2022) menyatakan bahwa *job crafting* berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uraian sebelumnya maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

**H3: *Job Crafting* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Job Crafting***

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Nadapdap, 2017) menyatakan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dan hasil yang diinginkan menjadi meningkat. Penelitian lain oleh (Afifah, 2020) yang menyatakan bahwa *job crafting* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Selain itu (Saryono et al., 2022) juga menyatakan bahwa *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang mana telah membantu karyawan dalam proses menyesuaikan diri dalam pekerjaannya. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa *job crafting* dapat memediasi antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti dapat menarik hipotesis sebagai berikut:

H4: Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Job Crafting*

