

Pengaruh Job Crafting terhadap Job Satisfaction: Peran Mediasi dari Job Burnout (Studi pada Karyawan Frontline Hotel Daerah Jawa Tengah dan Jawa Timur)

*The Effect of Job Crafting on the Job Satisfaction: the Mediation Role of the Job Burnout
(A Case Study on the Hotels Frontliners in Central Java and East Java Province)*

Fahreza Ryan J dan Hidajat Hendarsjah

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret
fr.jafarrudin@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of Job Burnout in the relationship between job crafting and job satisfaction. This research was conducted by involving 207 Hotels' frontliners in some areas of Central Java and East Java. SEM analysis was carried out to test the hypothesis. According to the data accomplished in the research, it was found out that: (1) The Respondents showed that they did Job Crafting during their works and it made the job satisfaction's level increased. The relationship of the Job Crafting and Job satisfaction was positively significant with the estimate value was 0.348 and the significance value was 0.000. (2) Meanwhile, the Job Burnout in this study mediates the relationship between job crafting and job satisfaction. This fact was proven by the value of the standardized direct effect that was higher than the standardized indirect effect, it was $0.348 > 0.009$. After all, it can be summed up that Job Burnout reduce the effect between job crafting and job satisfaction.

Keyword: job crafting, job burnout, job satisfaction

PENDAHULUAN

Perubahan-perubahan pada lingkungan bisnis beberapa tahun ini mulai terjadi, dengan ditandai meningkatnya persaingan baik dari pasar lokal maupun internasional, beralihnya trend bisnis manufaktur menjadi bentuk bisnis pelayanan atau jasa, serta tingginya pertumbuhan ekonomi berbasis teknologi dan informasi. Situasi perekonomian saat ini memiliki ciri khas yaitu volalitas yang tinggi, dan menyebabkan ketidakpastian keadaan serta strategi bagi para pelaku bisnis akibat cepatnya perubahan trend, percepatan perkembangan teknologi, serta ketatnya regulasi (Brown, Hatiwanger dan Lane; 2006).

Operasi perusahaan dapat terkena dampak dengan adanya fenomena ini. Supaya perusahaan tetap dapat beroperasi dan bertahan dalam kompetisi atau persaingan bisnis seperti ini, sebaiknya perusahaan menetapkan strategi yang tepat. Strategi yang diterapkan tidak hanya berfokus pada satu tingkat, namun bisa dalam berbagai tingkat bisnisnya. Langkah tersebut berguna untuk membantu perusahaan agar siap menghadapi berbagai situasi yang akan terjadi. Salah satu strategi yang sebaiknya dikelola dan diterapkan adalah pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.

Dewasa ini, pencarian karyawan yang memiliki inisiatif serta kreatifitas tinggi mulai dilirik oleh perusahaan atau organisasi guna menunjang keberlangsungan bisnisnya. Dengan taktik tersebut diharapkan perusahaan mendapatkan karyawan yang mampu merespon serta melakukan aksi terhadap kondisi-kondisi tak terduga dengan

menunjukkan perilaku proaktif. Perilaku yang dimaksud meliputi mengidentifikasi peluang, menunjukkan inisiatif, mencari situasi yang menantang, menafsirkan peran kerja dengan tugas dan tujuan baru didalamnya (Kanten, 2014).

Dalam praktiknya terdapat dua pendekatan umum yang diterapkan agar kunci persaingan bisnis atau perusahaan dapat diraih, yaitu pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Pendekatan *top-down* meminta adanya ketaatan terhadap indikator-indikator dalam pencapaian kerja yang telah ditetapkan, dan terkesan lambat dalam menanggapi respon perubahan. Oleh sebab itu pendekatan ini dirasa kurang efektif ketika situasi penuh gejolak serta membutuhkan responsivitas yang tinggi (Chen, Yen, dan Tsai, 2014). Pendekatan yang dirasa cocok untuk menghadapi era volalitas yang tinggi seperti sekarang ini adalah pendekatan *bottom-up*. Pendekatan *bottom-up* menjadikan karyawan sebagai sumber proaktif bagi kunci persaingan bisnis. Pendekatan *bottom-up* memiliki beberapa bentuk, salah satunya adalah *job crafting*.

Wrzesniewski dan Dutton (2001) menyebutkan bahwa karyawan dapat melakukan perubahan-perubahan yang berkaitan dengan tugas atau pekerjaannya secara fisik, kognitif, ataupun sifat-sifat relasional dalam pekerjaan. Karyawan yang melakukan *job crafting* akan merasakan kecocokan antara individu karyawan tersebut dengan pekerjaannya, yang kemudian akan terikat secara emosional dengan pekerjaan itu sendiri (Chen, Yen dan Tsai; 2014). *Job Crafting* muncul dikarenakan pandangan atau perspektif yang menganggap karyawan tidak semata-mata sebagai bagian dari organisasi, namun sebagai entitas personal yang memaknai atau mendapatkan makna dari pekerjaannya (kanten,2014).

Job Crafting merupakan mekanisme bagi karyawan untuk menumbuhkan pikiran yang positif dari makna dan identitas pekerjaannya. Hal yang mendasar dari *job crafting* adalah keinginan dari dalam diri karyawan untuk menemukan serta membangun identitas diri yang positif dalam perusahaan (Dutton, Roberts & Bednar, 2010). Trims, Bakker dan Derks (2012) menggunakan konsep JD-R (Job Demands-Resources) untuk mengkaji *job crafting*. Dalam konsep tersebut *job crafting* diartikan sebagai upaya-upaya proaktif karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang disesuaikan dengan preferensinya atau kemampuan serta kebutuhan karyawan.

Inisiatif karyawan merupakan karakteristik utama untuk mengubah tugas atau karakteristik pekerjaan menjadi selaras dengan karakter dirinya. Inisiatif karyawan yang terjadi pada lingkungan kerjanya dapat berdampak pada meningkatnya kontribusi karyawan terhadap efektivitas organisasi (Ghitulescu, 2006). Menurut Tims, et al (2012) berdasarkan hubungan *job demands* dan *job resources*, *job crafting* dapat diwujudkan dalam upaya-upaya karyawan memaksimalkan sumber daya kerja struktural, menguatkan relasi-relasi serta mengunduh manfaatnya untuk pekerjaan yang dilakukan, mengurangi hal-hal yang dapat membuat pekerjaan menjadi berat, serta kesediaan karyawan untuk menerima tantangan yang baru dalam pekerjaannya.

Perilaku proaktif dalam upaya perubahan yang dibuat oleh karyawan (*job crafter*) guna meningkatkan kecocokan dirinya dengan pekerjaan yang dilakukan serta untuk meningkatkan motivasi kerja dapat dilakukan dengan cara yang berbeda apabila menerapkan *job crafting* (Berg, Dutton dan wrzesniewski, 2013). Seorang karyawan yang melakukan *job crafting* akan melakukan modifikasi atau perubahan-perubahan pada keseimbangan antara *job demands* dan *job resources*-nya, selaras dengan preferensi atau aspek-aspek dalam dirinya. Hal tersebut yang menjadi pembeda konsep *job crafting*

dengan konsep pendekatan *bottom-up* yang lain.

Job Crafting merupakan pendekatan yang digunakan karyawan untuk memenuhi kebutuhan mereka dalam bekerja. *Job Crafting* memberikan kebebasan pribadi atau otonomi bagi karyawan untuk membentuk pengalaman kerja mereka sehingga dapat meningkatkan *job satisfaction* (Slemp dan Vella-brodrick, 2014). Studi lain menyebutkan, dengan adanya *job crafting* pada karyawan dapat memberikan dampak pada tingkat keterikatan yang tinggi dan kejenuhan yang rendah ketika mereka mengubah keseimbangan *job demands* dan *job resources* dari pekerjaan mereka (Bakker dan Costa, 2014; Bakker et.al., 2016). *Job crafting* diasumsikan memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja atau *job satisfaction*. Dugaan tersebut muncul dikarenakan karyawan yang melakukan perubahan-perubahan tertentu atau melakukan penyesuaian terhadap aspek pekerjaan dengan aspek dalam dirinya akan menyebabkan karyawan menjadi lebih memaknai pekerjaannya. Selain itu, *job crafting* yang dilakukan karyawan akan berdampak pada penurunan *job burnout*.

Job Burnout merupakan suatu keadaan yang menunjukkan seseorang mengalami kelelahan dan akan bersikap sinis terhadap pekerjaan serta meragukan kemampuan atau kapasitas dalam penyelesaiannya. (Maslach et al., 1996). *Job Burnout* dapat terjadi pada semua jenis pekerjaan, termasuk karyawan *frontline* di industri perhotelan, dan yang kemudian diasumsikan akan mengganggu atau berdampak pada tingkat kepuasan kerja (Lee dan Ok, 2012; Chalkiti dan Sigala 2010). Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Locke, 1976). Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat mengurangi tingkat kehadiran karyawan serta dapat menurunkan tingkat perputarannya (Yang, 2010).

Fokus kajian pada penelitian ini adalah karyawan *frontline* dari industri perhotelan yang berada di daerah Jawa Tengah dan Jawa Timur. *Frontliner* merupakan sebuah kategori pekerjaan dalam suatu perusahaan biasanya perbankan dan jasa jasa lainnya. Secara umum *frontliner* bertugas untuk melayani *customer* secara langsung. Oleh sebab itu karyawan yang bekerja pada kategori *frontline* memiliki fungsi dan peranan penting dalam operasi sebuah hotel dikarenakan intensnya interaksi yang terjadi. Pekerjaan yang sulit menjadi permasalahan tersendiri bagi karyawan, namun tamu hotel yang sulit pun juga dapat mempersulit pengerjaan pekerjaan ini. Posisi *frontline* pada hotel dapat memberikan beban kerja yang berlebihan dan mengakibatkan stress terhadap pekerjaannya, dan kemudian akan berakibat juga pada *Job Burnout* (Karatepe et al., 2012). Oleh sebab itu menurunkan *Job Burnout* dan meningkatkan *Job satisfaction* pada karyawan merupakan hal yang krusial atau penting pada industri perhotelan.

LANDASAN TEORI

Job Crafting

Tims, et. Al (2012) mendiskripsikan *job crafting* sebagai perubahan-perubahan yang diciptakan karyawan untuk menyeimbangkan antara *job demands* atau tuntutan pekerjaan dan *job resources* atau sumber pekerjaan dengan kebutuhan serta kemampuan pribadi mereka. Berdasarkan pandangan dari *Job demands-Resources Model*, Tims, et al (2012) menyebutkan bahwa anteseden yang merupakan inti dari *job crafting* adalah inisiatif untuk merubah aspek dari *job demands* dan *job resources*.

Job demands berfokus pada tuntutan dari suatu pekerjaan yang berkesinambungan yang mempengaruhi fisik maupun psikis seorang individu. Sedangkan *job resources* merupakan suatu keadaan yang dapat membantu dalam pencapaian tujuan bekerja dan

mengurangi tuntutan dari pekerjaan tersebut (bakker dan Demerouti, 2006). Definisi *Job crafting* dijabarkan sebagai upaya proaktif dari karyawan dalam upaya untuk melakukan perubahan-perubahan dalam rangka menyeimbangkan tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber pekerjaan (*job resources*) yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu atau karyawan.

Job Burnout dan Job Satisfaction

Maslach dan Jackson (1981) menjelaskan mengenai konsep *burnout*. Definisi *job burnout* menurut mereka adalah pengalaman psikologis negatif yang dirasakan individu sebagai akibat atau konsekuensi dari adanya stres kerja berkepanjangan. Leats dan Stolar dalam (Lailani et al., 2005) mendefinisikan *burnout* sebagai kelelahan emosional dan mental yang disebabkan oleh situasi yang penuh dengan tuntutan keterlibatan serta menegangkan, yang dikombinasikan dengan harapan tinggi untuk mencapai kinerja yang baik. Berdasarkan berbagai definisi atau pengertian dari *job burnout*, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *job burnout* sebagai kelelahan fisik dan emosional yang dialami karyawan sebagai akibat dari stress kerja yang berkepanjangan.

Job satisfaction atau kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi positif dari proses pengevaluasian pengalaman kerja seseorang (Robert, John H, 2014). Kepuasan kerja dapat muncul ketika harapan-harapan terhadap suatu pekerjaan terpenuhi, begitu pula sebaliknya, apabila harapan tersebut tidak terpenuhi maka akan menimbulkan ketidakpuasan. Dalam pengertian lainnya, Kepuasan kerja adalah gambaran perasaan positif seseorang tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi akan memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya, sementara orang dengan tingkat kepuasan yang rendah akan memiliki perasaan yang cenderung negatif (robbins, et, all, 2013). Kepuasan kerja mencerminkan sikap dan bukan perilaku.

Hubungan Job Crafting dan Job Satisfaction

Job crafting dapat mengubah makna suatu pekerjaan dengan cara mengubah tugas-tugas serta hubungan-hubungannya sedemikian rupa sehingga karyawan dapat mendesain ulang tujuan pekerjaan dalam konteks yang lebih luas (Wrzesniewski dan Dutton, 2001). Berdasarkan model *Job Demands-Resources* (JD-R), karyawan yang memiliki sumber daya pekerjaan akan memobilisasi sumber daya tersebut untuk mendapatkan lebih banyak sumber daya lainnya.

Model JD-R digunakan oleh Janssen et al. (2004) untuk melakukan penelitian tentang hubungan antara *job resources* dan kepuasan kerja. Dalam studi mereka, *Job control* turut dimasukkan guna mengukur sumber daya pekerjaan. *Job control* mencakup keterampilan dan kreativitas yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dan termasuk peluang yang dimediasi oleh organisasi untuk membuat keputusan tentang suatu pekerjaan (Karasek et al., 1998). *Job control* dan *job crafting* dalam penelitian ini tumpang tindih atau memiliki definisi yang hamper serupa, mengingat keduanya mewakili aspek otonomi karyawan di tempat kerja.

Karyawan yang aktif membentuk lingkungan kerjanya akan mengalami peningkatan perasaan kesejahteraan karena peningkatan kontrol atas lingkungan dan hasil untuk masa yang akan datang. *Job crafting* memungkinkan seorang individu untuk mendapatkan sumber daya dari rekan kerja, dan kemudian akan menghasilkan perasaan kesejahteraan yang lebih besar (Bakker dan Demerouti, 2007;Slemp et al., 2015). Karyawan yang melakukan hal tersebut cenderung mengubah pekerjaan mereka dengan tujuan untuk meningkatkan sumber daya yang mereka miliki, sehingga meningkatkan

tingkat kepuasan kerja mereka (Tims et al., 2013). Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang diangkat pada penelitian ini adalah:

H₁ : Job Crafting berhubungan positif dengan Job satisfaction

Mediasi Dari *Job Burnout*

Job burnout merupakan permasalahan yang dapat terjadi pada berbagai pekerjaan. Penelitian yang dilakukan sebelumnya menunjukkan hasil bahwa pekerja dalam bidang pelayanan atau *human services* cenderung menunjukkan tingkat *job burnout* yang lebih tinggi (Lu dan Gursoy, 2016). *Job Burnout* merupakan permasalahan psikologis dan juga dapat berimbas pada fisik seorang karyawan yang diakibatkan oleh stress atau frustrasi dengan intensitas waktu yang lama pada tempat kerjanya. (Maslach et al, 1996).

Berdasarkan JD-R Model, individu yang meningkatkan sumber daya pekerjaan mereka akan berakibat pada keterlibatan kerja yang lebih pada pekerjaan mereka dan menunjukkan tingkat burnout yang lebih rendah (Bakker dan Demerouti, 2016). Timset al. (2013) menemukan bahwa *job crafting* dapat menurunkan tingkat kejenuhan yang diakibatkan oleh tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan. Selanjutnya, ketika karyawan meningkatkan sumber daya pekerjaannya, mereka dapat memberikan kinerja yang lebih baik.

Teori lain yang mengungkap hubungan antara sumber daya pekerjaan, burnout dan kepuasan kerja adalah *COR Theory*. Individu cenderung mencari, mendapatkan, mempertahankan, dan melindungi apa yang mereka hargai (Hobfoll, 1989). Individu yang melakukan *job crafting* dapat meningkatkan sumber daya mereka, mencegah terkikisnya atau semakin minimnya sumber daya pekerjaan yang dimiliki, yang dapat berakibat pada tingkat kelelahan yang lebih rendah (Nielsen dan Abildgaard, 2012; Petrou et al., 2015). Oleh sebab itu, *Job crafting* memiliki hubungan yang bernilai negatif dengan *job burnout*. Terdapat penelitian yang menjelaskan bahwa *Job burnout* menjadi suatu ancaman terhadap kepuasan kerja (Lu dan Gursoy, 2016). Kepuasan kerja berhubungan negatif dengan perasaan emosional, sinisme, dan ketidak efektifan di tempat kerja (Maslach dan Jackson, 1981). Berdasarkan hubungan dari *job burnout* yang berdampak pada berkurangnya kepuasan kerja (Lee dan Ok, 2012), dapat diasumsikan bahwa *job burnout* memainkan peran dalam hubungan antara *job crafting* dan kepuasan kerja: Apabila *job crafting* dapat mengurangi *job burnout*, maka kepuasan kerja juga akan terpengaruh. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang diangkat pada penelitian ini adalah:

H₂ : *Job Burnout* memediasi secara negatif hubungan antara *Job Crafting* dengan *Job satisfaction*

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian dan Jenis Data

Data yang digunakan pada penelitian ini merupakan data primer, yang merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. Data primer diperoleh melalui kuesioner.

Penelitian kuantitatif yang dilakukan dengan alat bantu yaitu SPSS dan Amos. Metode kuantitatif digunakan untuk memperoleh data mengenai perilaku, karakteristik, hubungan variabel, serta untuk menguji hipotesis-hipotesis yang telah ditentukan yang kesemuanya didapatkan dari pengambilan sampel dari suatu populasi. Data diperoleh

dengan cara wawancara dan/atau kuesioner.

Populasi, Sampel, Teknik Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *frontline* hotel yang berada di daerah Jawa Tengah dan Jawa Timur. Sampel pada penelitian ini adalah bagian kecil dari populasinya. Menurut Sugiyono (2014), Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Apabila Populasi tergolong besar dan tidak memungkinkan mempelajari semua yang ada, dikarenakan keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Oleh sebab tersebut sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 210.

Teknik sampling yang digunakan adalah *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Pada penelitian ini, tipe pengambilan sampel yang digunakan yaitu *Judgment Sampling*, yang merupakan metode pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian atau masalah penelitian yang dikembangkan (Ferdinand, 2011).

Definisi Operasional dan Pengukuran

Job crafting pada penelitian ini didefinisikan sebagai upaya proaktif dari *frontline employees* untuk melakukan perubahan-perubahan atau penyesuaian-penyesuaian guna menyeimbangkan tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) dengan kemampuan pribadi atau kebutuhan mereka. *Job crafting* pada penelitian ini diukur dengan 12 instrumen yang digunakan oleh peneliti leana, et al (2009). Instrumen tersebut mengukur aspek *job crafting* yaitu *individual crafting* dan *collaborative crafting* yang diukur masing-masing dengan 6 instrumen. Semakin tinggi skor yang diperoleh karyawan maka semakin tinggi *job crafting*, atau upaya perubahan untuk menyeimbangkan *job demands* dan *job resources*-nya, dan berlaku pula kebalikannya.

Job Burnout pada penelitian ini didefinisikan sebagai kelelahan fisik dan emosional dari karyawan akibat dari stress kerja yang berkepanjangan. Pengukuran variable ini menggunakan MBI (Maslach et al, 1996) yang terdiri dari 22 item instrument yang terbagi dalam tiga dimensi yaitu *emotional exhaustion* dengan 9 item instrument, *depersonalization* dengan 5 item instrumen, dan *reduced personal accomplishment* dengan 8 item instrument. MBI adalah indikator yang umum digunakan untuk mengukur *job burnout* dan telah tervalidasi oleh peneliti prentice et al, (2013).

Job satisfaction dapat diartikan sebagai gambaran perasaan positif seseorang tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya, sementara orang dengan tingkat kepuasan rendah berpegang teguh pada perasaan negatif (Robbins, et, all, 2013). Dalam penelitian ini pengukuran *job satisfaction* menggunakan skala yang dipakai oleh Johlke dan Duhan, (2000) yang terdiri dari lima instrument untuk pengukurannya. Semakin tinggi skor yang diperoleh karyawan maka semakin tinggi *job satisfaction*, atau kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, dan berlaku pula kebalikannya.

Uji Validitas, Uji Realibilitas, dan Uji Hipotesis

Pada penelitian ini uji validitas menggunakan CFA (*Confirmatory Factor Analysis*). Alat uji yang digunakan untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dan dapat tidaknya dilakukan analisis faktor adalah *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA)*. Nilai KMO bervariasi dari 0 sampai dengan 1. Nilai yang dikehendaki harus > 0.50 untuk dapat dilakukan analisis faktor.

Kuesioner yang digunakan sebagai indikator dari suatu variabel sebaiknya diuji tingkat konsistensinya dengan uji reliabilitas (Ghozali, 2006). Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk menilai reliabilitas indikator yang digunakan adalah nilai cronbach alpha yang diharapkan >0.60 . Pada pengujian hipotesis ini menggunakan metode path analysis menggunakan analisis *Structural Equation Model*. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan alat uji SPSS IBM Amos versi 22.0

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Program SPSS 16.0 for Windows digunakan sebagai alat bantu dalam pengujian nilai validitas. Hasil analisis pada penelitian ini menunjukkan bahwa masih terdapat variabel-variabel yang tidak valid yaitu JCI6, JCC6, JBA6, JBA7, dan JBC2, sehingga variabel mendapatkan perlakuan untuk dilakukan "drop" atau penghilangan. Sehingga didapatkan nilai KMO and *Bartlett's Test* sebesar 0.817

Tabel 1 Uji Validitas

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.817
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3.994E3
	Df	561
	Sig.	.000

Sumber Tabel: Data Primer yang diolah, 2018

Nilai signifikansi berada pada tingkat 0.000 dan nilai KMO MSA sebesar 0.817. Nilai-nilai tersebut telah memenuhi asumsi yang ditetapkan. Nilai KMO-MSA > 0.5 dan nilai signifikansi bartlett < 0.05 . Sehingga nilai analisis ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut sudah valid.

Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan pengujian validitas, maka tahap selanjutnya adalah pengujian reliabilitas. Program SPSS 16.0 for windows digunakan untuk melakukan analisis reliabilitas untuk setiap variabelnya. Berikut merupakan hasil pengujian reliabilitas:

Tabel 2 Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Individual Crafting	0.900	Baik
Colaborative Crafting	0.878	Baik
Emotional Exhaustion	0.897	Baik
Depersonalization	0.865	Baik
Reduced Personal Accomplishment	0.803	Baik
Job Satisfaction	0.864	Baik

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis reliabilitas yang dilakukan, variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai pengukuran yang baik karena nilai cronbach's alpha > 0.6 serta menunjukkan konsistensi yang baik.

Uji Kesesuaian Model (Goodness Of Fit-Model)

Sebelum melakukan teknik pengujian hipotesis, uji yang pertama dilakukan adalah kesesuaian *goodness of fit*. Pengujian tersebut menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan bantuan program IBM SPSS AMOS Graphic version 22.0.

Tabel 3 Uji Goodness of Fit

No	Indeks	Nilai Kritis	Hasil	Keterangan
1	Chi-Square (χ^2)	Diharapkan kecil	738.370	
2	Df	Positif	469	
3	Probability Level	≤ 0.05	0.000	
4	CMIN/DF	$\leq 2.00 / \leq 3.00$	1.574	Sangat Baik
5	GFI	≥ 0.90	0.875	Marginal
6	AGFI	≥ 0.90	0.841	Marginal
7	CFI	≥ 0.90	0.927	Sangat Baik
8	RMSEA	≤ 0.08	0.053	Sangat Baik
9	RMR	≤ 0.03	0.256	Buruk
10	TLI	≥ 0.90	0.913	Sangat Baik
11	NFI	≥ 0.90	0.826	Marginal

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

Dari parameter-parameter *goodness of fit model* diatas, tidak seluruh criteria terpenuhi dengan baik. Terdapat empat parameter yang lolos uji dan melebihi dilai yang diharapkan. Menurut Gozali (2000) indeks model dapat dikatakan memenuhi kriteria apabila setidaknya telah memenuhi minimal 3 parameter yang nilainya melebihi nilai standar. Pada model penelitian ini, parameter yang lolos uji meliputi CMIN/df, CFI, RMSEA, dan TLI. Terdapat empat parameter yang lolos uji sehingga model penelitian ini dapat diterima dan dilanjutkan untuk analisis berikutnya.

Analisis Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis tingkat signifikansi hubungan kausalitas antar konstruk dalam model yang didasarkan pada C.R (z-hitung) lebih besar dari atau sama dengan nilai z-tabel (z-hitung \geq z-tabel). Kemudian, dengan melihat *standardized structural (path) coefficient* dari setiap hipotesis terutama pada kesesuaian arah hubungan path dengan arah hubungan yang telah dihipotesiskan sebelumnya. Jika arah hubungan sesuai dengan yang dihipotesiskan nilai *critical ratio*-nya juga memenuhi persyaratan maka dapat dikatakan bahwa hipotesis yang diuji terbukti. Pada penelitian ini digunakan tingkat signifikansi 5%. Nilai z tabel untuk tingkat signifikansi 5% adalah 1.96.

Tabel 4 Hasil Estimasi Model Struktural

Regression Weight			Estimate	S.E.	C.R.	P
Job_Burnout	<---	Job_Crafting	-0.222	0.031	-7.255	0.000
Job_Satisfaction	<---	Job_Crafting	0.348	0.043	8.077	0.000
Job_Satisfaction	<---	Job_Burnout	-0.039	0.010	-4.085	0.000

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

Tabel diatas menunjukkan hasil bahwa semua jalur pada model yang diuji adalah signifikan. Hubungan antara *Job Crafting* dengan *Job Burnout* adalah signifikan dengan nilai p 0.000 dan nilai *estimate* sebesar -0.222 yang memiliki arti apabila *job crafting* naik 1 poin maka *job burnout* akan mengalami penurunan sebesar sebesar 0.222. Dapat diartikan, *Job Crafting* memiliki hubungan yang negatif dengan *Job Burnout*. Hubungan antara variabel *job crafting* dengan *job satisfaction* juga signifikan dengan nilai p sebesar 0.000 dengan nilai *estimate* sebesar 0.348. Nilai *estimate* tersebut berarti ada hubungan yang positif antar variabel tersebut. Apabila *job crafting* mengalami kenaikan sebesar 1 poin maka *job satisfaction* juga akan mengalami kenaikan sebesar 0.348 poin. Hubungan berikutnya adalah antara *job burnout* dengan *job satisfaction*. Dengan nilai p 0.0000 dan nilai *estimate* -0.039 menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan akan tetapi memiliki hubungan yang bernilai negatif. Apabila *job burnout* mengalami kenaikan sebesar 1 poin maka *job satisfaction* akan mengalami penurunan sebesar 0.039.

Tabel 5 Standardized Total Effect-Estimates

	Job_Crafting	Job_Burnout
Job_Burnout	-0.222	0.000
Job_Satisfaction	0.356	-0.039

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

Tabel diatas menjelaskan nilai total dari hubungan atau model yang diuji. Nilai total untuk hubungan *job crafting* terhadap *job satisfaction* yaitu 0.356 yang diperoleh dari gabungan nilai *direct effect* dan nilai *indirect effectnya*. Begitu pula pada hubungan variabel lainnya, nilai total untuk hubungan antara *job crafting* terhadap *job burnout* adalah sebesar -0.222. Nilai hubungan *job burnout* terhadap *job satisfaction* yaitu sebesar -0.039.

Tabel 6 Standardized Direct Effect-Estimates

	Job_Crafting	Job_Burnout
Job_Burnout	-0.222	0.000
Job_Satisfaction	0.348	-0.039

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

Tabel 6 diatas menunjukkan bahwa terdapat efek langsung dari Job Crafting pada *Job Satisfaction* sebesar 0.348 dan pada *Job Burnout* sebesar -0.222. Selain itu juga terdapat efek langsung dari *job burnout* pada *job satisfaction* sebesar -0.039. Efek langsung positif dapat tercermin dari nilai estimate yang bernilai positif, yaitu hubungan *job crafting* terhadap *job satisfaction*. Hubungan *job crafting* terhadap *job burnout* dan hubungan *job burnout* terhadap *job satisfaction* merupakan hubungan yang bernilai negatif dikarenakan nilai dari estimatonya yang menunjukkan nilai serupa.

Tabel 7 Standardized Indirect Effect-Estimates

	Job_Crafting	Job_Burnout
Job_Burnout	0.000	0.000
Job_Satisfaction	0.009	0.000

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

Pada penelitian ini juga terdapat efek tidak langsung dari model penelitian yang diujikan. Efek tidak langsung muncul dari *Job Crafting* terhadap *Job Satisfaction*. Hasil ini dapat dilihat pada Tabel 7. Nilai tersebut berarti hubungan *job crafting* terhadap *job satisfaction* yang melalui variabel mediasi *job burnout* memiliki nilai yaitu 0.009.

Pembahasan

Hipotesis 1 memiliki tujuan untuk menguji pengaruh dari variabel *Job Crafting* terhadap *Job Satisfaction*, apakah hubungan kedua variabel tersebut memiliki pengaruh yang positif atau justru kebalikannya. Berdasarkan hasil analisis pada Tabel IV. 25 dapat terlihat hasil C.R untuk hubungan ini sebesar 8.077 Dikarenakan nilai C.R > 1.96 maka menunjukkan bahwa Hipotesis 1 dapat diterima pada tingkat signifikansi 5%. Nilai P pada hubungan ini juga berada pada nilai < 0.05, yaitu sebesar 0.000 yang berarti hubungan kedua variabel ini adalah signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan terhadap *job crafting* akan meningkatkan juga *job satisfaction* secara langsung atau dapat dikatakan hubungan antar variabelnya adalah Positif signifikan.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Bakker dan Demerouti (2007), Slemp et al., (2015) dan Tims et al., (2013). *Job crafting* memungkinkan individu untuk mendapatkan sumber daya dari rekan kerja, menghasilkan perasaan kesejahteraan yang lebih besar (Bakker dan Demerouti, 2007; Slemp et al., 2015). Karyawan cenderung mengubah pekerjaan mereka dengan tujuan untuk meningkatkan sumber daya yang mereka miliki, sehingga meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka (Tims et al., 2013).

Hipotesis 2 bertujuan untuk menguji apakah *Job Burnout* memediasi secara negatif

terhadap job satisfaction . Berdasarkan hasil analisis pada Tabel IV. 25 dapat terlihat hasil C.R untuk hubungan dari variabel *Job Crafting* terhadap *Job Burnout* sebesar -7.255. Dikarenakan nilai C.R > 1.96 namun memiliki nilai yang negatif maka hubungan dari *job crafting* terhadap *job burnout* dapat diterima pada tingkat signifikansi 5%. Nilai P pada hubungan ini juga berada pada nilai < 0.05, yaitu sebesar 0.000 yang berarti bahwa hubungan antar variabel ini adalah Negatif Signifikan. Kemudian nilai C.R untuk hubungan dari variabel *Job Burnout* terhadap *Job Satisfaction* adalah sebesar -4.085. Dikarenakan nilai C.R > 1.96 namun juga memiliki nilai yang negatif maka hubungan dari *job burnout* terhadap *job satisfaction* dapat diterima pada tingkat signifikansi 5%. Nilai P pada hubungan ini berada pada nilai < 0.05, yaitu sebesar 0.000 yang berarti bahwa hubungan antar variabel ini adalah Negatif Signifikan. Kedua hubungan tersebut bernilai negatif signifikan yang berarti bahwa *job burnout* memediasi secara negatif hubungan antara *job crafting* terhadap *job satisfaction*. *Job Burnout* memediasi secara parsial hubungan antar variabel tersebut dengan nilai *direct effect* > *indirect effect* (0.348 > 0.009). Hal tersebut membuktikan bahwa *job burnout* mampu menurunkan hubungan pengaruh antara *job crafting* terhadap *job satisfaction*.

Hasil penelitian ini selaras dengan konsep teori dari JD-R Model yang menyebutkan bahwa individu yang meningkatkan sumber daya pekerjaan mereka akan berakibat pada keterlibatan yang lebih dalam pekerjaan mereka dan menunjukkan tingkat *burnout* yang lebih rendah (Bakker dan Demerouti, 2016). Hasil penelitian ini juga selaras dengan temuan dari Timset al. (2013) yang menemukan bahwa *job crafting* dapat menurunkan tingkat kejenuhan yang diakibatkan oleh tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan.

Teori lain yang didukung dengan hasil penelitian ini adalah *COR Theory*. Individu yang melakukan *job crafting* dapat meningkatkan sumber daya mereka, mencegah terkikisnya atau semakin minimnya sumber daya pekerjaan yang dimiliki, yang dapat berakibat pada tingkat kelelahan yang lebih rendah (Nielsen dan Abildgaard, 2012; Petrou et al., 2015). Kepuasan kerja berhubungan negatif dengan perasaan emosional, sinisme, dan ketidakefektifan di tempat kerja (Maslach dan Jackson, 1981) dan temuan tersebut juga selaras dengan hasil penelitian ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis serta pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya mengenai variabel *job crafting*, *job satisfaction* beserta variabel pemediasi yaitu *job burnout*, maka dapat diambil kesimpulan bahwa: (1) *Job Crafting* memiliki hubungan positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Hubungan tersebut dapat terlihat dari nilai *direct effect* yaitu sebesar 0.348 (bernilai positif). Nilai tersebut juga didukung dengan nilai *Critical Ratio* sebesar 8.077. Nilai C.R tersebut lebih tinggi dari nilai kritisnya yaitu > 1.96 maka menunjukkan bahwa hubungan tersebut dapat diterima pada tingkat signifikansi 5%. Nilai P pada hubungan ini juga berada pada nilai < 0.05, yaitu sebesar 0.000 yang berarti hubungan kedua variabel ini adalah signifikan. (2) Hubungan antara *Job Crafting* dengan *job burnout* merupakan hubungan yang tergolong negatif signifikan. Hal tersebut dikarenakan nilai dari *direct effect*-nya yang bernilai negatif yaitu -0.222, didukung nilai CR dan P sebesar -7.255 dan 0.000 yang menunjukkan dukungan terhadap hubungan ini.

Hubungan *Job Burnout* dengan *Job Satisfaction* juga termasuk hubungan negatif signifikan. Nilai *direct effect* sebesar -0.039 dengan CR -4.085 dan P 0.000 menunjukkan bahwa hubungan tersebut dapat diterima. (3) *Job Burnout* memediasi hubungan antara

Job crafting dan *Job Satisfaction* secara negatif. Hal tersebut dapat terlihat dari nilai *Standardized direct effect* yang lebih tinggi dibanding nilai *Standardized indirect effect*, yaitu sebesar $0.348 > 0.009$.

Saran untuk penelitian selanjutnya sebaiknya lebih mengeksplorasi kembali variabel mediasi selain dari *job burnout* yang dapat mempengaruhi hubungan antara *job crafting* terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan juga masih terbatas pada industri perhotelan saja, dan kurang merepresentasikan keadaan industri-industri lainnya yang bergerak pada bidang *human service*. Penelitian berikutnya disarankan untuk mengeksplorasi lebih lanjut fenomena atau topik ini pada industri kepariwisataan, yang meliputi *Tour Operation*, *Airlines*, dan usaha bidang jasa lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., Costa, P.I. 2014 *Chronic Job Burnout and daily functioning: a Theoretical analysis*. Journal of Burnout research Vol 1 Issue 2, 112-119
- Bakker, A.B., Demerouti, E. 2007. *The Job Demands-Resources Model: State Of The Art*. *Journal Of Managerial Psychologi*, Vol 22 issue 3, 309-328
- Bakker, A.B., Demerouti, E. 2016. *Job Demands-Resources Theory: Taking Stock And Looking Forward*. Journal of Occupation Health Psychol. Vol 22 issue 3, 273-285
- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti, dan Wilmar B. 2002. *Schaufeli a Validation of the Maslach Burnout Inventory - General Survey: An Internet Study*. Anxiety, Stress, & Coping: AnInternational Journal, 15:3, 245-260
- Berg, J. M., Dutton, J. E., dan Wrzresniewski, A. 2013. *Job crafting and meaningful work*. In B J Dik, Z. S. Bryrne dan M. F. Streger (eds), *Purpose and meaning in the workplace*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Brown, Clair; Haltiwanger, J.; and Lane, J. 2006. *Economic Turbulence: Is a Volatile Economy Good for America?* Chicago: University of Chicago Press.
- Chen, C., Yen, C. dan Tsai, F.C. 2014. *Job Crafting and Job Engagement: The Mediating Role of person-job fit*. International Journal of Hospitality Management. Vol 37. 21-28
- Cheng, Juang-Chang, Yi O-Yang. 2018. *Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support*. International Journal of Hospitality Management, Vol 72, 78-85
- Cruch, allen H. 1995. *Manajerial Behavior and Work Group Climate as Predictor of Employee Outcome*, Human Business Development quarterly, vol 6, 173-205
- Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health*. Department of Social and Organizational Psychology. Utrecht Universality, The Netherlands
- Demerouti, E., Bakker, A.B., nachreiner, F., Schaufeli, W.B., 2001. *The Job Demands-resources model of burnout*. Journal Applied Phycology. 86 (3) 21- 28
- Dutton, J. E., Roberts, L. M., Bednar, J. 2010. *Pathwways for positive identity construction at work : four type of positive identity and the building of social resources*. Academy of Managemet Review. Vol. 25 No. 2, 265-293
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang : BP UNDIP.
- . 2011. *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi 3. Semarang : CV. Indoprint
- Frese, M., King, W., Soose, A., dan Zeempel, J. 1996. *Personal initiative at work: Differences between east and west Germany*. The academy of Mnagement Journal,

- Vol. 39 Issue 1, 37-63
- Ghitulescu, B.E. 2006. *Shapping task and relationships at work: examining the antecedents and consequences of employee job crafting dissertation*. University of Pittsburgh
- Ghozali, Imam. dan Fuad. 2005. *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program Lisrel 8.54*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariates dengan Program SPSS*. Semarang. Badan Penerbit Undip.
- Hair, Joseph. F., et al. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River. New Jersey. Prentice-hall, Inc
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis*. Person Educaion Inc.
- Hobfoll, S.E., 1989. *Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress*. Am. Psychol. 44 (3), 513-524.
- Janssen, P.M., Peeters, M.C.A., De, Jonge J, Houkes, I., Tummers, G.E.R. 2004. *Specific Relationships Between Job Demands, Job Resources, And Psychological Outcomes And The Mediating Role Of Negative Work-Home Interference*. Journal of Vocational Behavior. Vol 65 issue 3, 411-429
- Johlke, M., Duhan, D., 2000. *Supervisor Communication Practice And Service Employee Job Outcome*. Journal Service. Research vol 3 issue 2, 154-165
- Kanten, P. 2014. *The Antecedents Of Job Crafting: Perceived Organizational Support, Job Characteristics And Consequences*. International Journal of Multidisciplinary Research Vol. 2.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., Amick, B. 1998. *The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument For Internationally Comparative Assessments Of Psychological Job Characteristics*. Journal of Occupational Health Psychology. Vol 3 Issue 4 , 322-355
- Lailani, F. Saputro, Edy P. dan Nurdiana, F. 2005. *Burnout dan Pentingnya Manajemen Beban Kerja*. Benefit. Vol. 9, No. 1, pp. 86-96.
- Leana, C., Appelbaum, E., Shevchuk, I., 2009. *Work process and quality of care in early childhood education: the role of job crafting*. Academy of management Journal vol 52 issue 6. 1169-1192
- Lu, A.C.C., Gursoy, D., 2016. *Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter?* J. Hosp. Tourism Res. 40 (2), 210-235.
- Maslach, C., Jackson, S.E., 1981. *The measurement of experienced burnout*. Journal of Occupational Behavior 2 (2), 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S.E., Leiter, M.P., 1996. *MBI: The Maslach Burnout Inventory: Manual*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2008). *Early predictors of job burnout and engagement*. Journal of Applied Psychology. 93. 498-512
- Maslach, C., Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter. 2001. *Job Burnout*. Annual Review Psychology. Vol 52, 397-422
- Nielsen, K., Abildgaard, J.S., 2012. *The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers*. Work Stress 26 (4), 365-384.
- Petrou, P., Demerouti, E., Schaufeli, W.B., 2015. *Job crafting in changing organizations:*

- antecedents and implications for exhaustion and performance*. Journal of Occupational Health
- Robert L. Mathis, John H. Jackson. *Human Resource Manajemen 13rd Edition*.
- Robbins, S.P, Timothy A. Judge. 2013. *Organizational Behavior 15th Edition*. Pearson
- Schaufeli WB, Enzmann D. 1998. *The Burnout Companion to Study & Practice: A Critical Analysis*. Philadelphia: Taylor & Franc
- Schaufeli, W.B., Toon W. Taris. 2004. A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implication for Improving Work and Health. Department of Social and Organizational Psychology. Utrecht University, The Netherlands
- Sekaran, U. 2003. *Research Methodes for Bussiness*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, Umar. 2006. *Metode Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4*. Jakarta: Salemba Empat.
- Slemp, G.R., Kern, M.L., Vella-Bordrick, D.A. 2015. *Workplace Well-Being: The Role Of Job Crafting And Autonomy Support*. Psychology of well-being. Vol 5 , 1-17
- Slemp, G.R., Vella-Brodrick, D.A. 2014. *Optimizing Employee Mental Health: The Relationship Between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, And Employee Well-Being*. Journal of Happiness Studies vol 15 issue 4, 957-977
- Spector, P. E. 2008. *Industrial and organizational psychology*. USA: John Wiley and Sons Inc
- Sugiyanto. 2004. *Analisis Statistika Sosial*. Malang. Banyumedia Publishing
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung, Alfabeta
- , 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung, Cetakan ketiga. Bandung. Alfabeta
- Tims, M., Bakker, A.B., dan Derks, D. 2012. *Development and validation of the job crafting scale*. Journal of Vocational Behavior, Vol 80 173-186
- . 2013. *The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being*. Journal of occupational health psychology, Vol 18, No 2, 230-240
- . 2015. *Job Crafting and job Performance: A longitudinal study*. European Journal of wok and organizational Psychology, Vol 24 No 6, 914-928
- , 2016. *Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: a three-wave study*. Journal of Vocational Behavior. 92, 44-53.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. RajaGraindo Persada, Jakarta. 2016
- Wrzesniewski, A., Dutton, J.E. 2001. *Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work*. Academy of Management Review. Vol 26 Issue 2, 179-201
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. 2013. *Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work*. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in Positive Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 281-302). London: Emerald