

**DIMENSI-DIMENSI *JOB CRAFTING* DAN *WORK ENGAGEMENT* PADA
APARATUR SIPIL NEGARA GENERASI MILENIAL**



SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Sosial Dan Humaniora
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi**

Disusun Oleh:

Purnyalina Layli Yunita

15710084

Dosen Pembimbing Skripsi : Dr. Erika Setyanti Kusumaputri, M.Si.

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2021

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Purnyalina Layli Yunita

NIM : 15710084

Program Studi : Psikologi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi saya yang berjudul **"Dimensi-dimesi *Job Crafting* dan *Work Engagement* pada Apaatur Sipil Negara Generasi Milenial"** ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan skripsi ini adalah asli hasil karya peneliti sendiri, bukan hasil plagiasi dari hasil karya atau penelitian orang lain kecuali yang tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya agar dapat diketahui oleh dewan penguji.

Yogyakarta, 21 April 2021

Yang menyatakan



Purnyalina Lavli Yunita

NIM. 15710084

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum, Wr.Wb.

Setelah memeriksa, memahami, dan mengadakan perbaikan seperlunya, maka selaku pembimbing saya menyatakan bahwa skripsi saudara:

Nama : Purnyalina Layli Yunita
NIM : 15710084
Program Studi : Psikologi
Judul : **Dimensi-dimensi *Job Crafting* dan *Work Engagement* pada Aparatur Sipil Negara Generasi Milenial**

Telah dapat diajukan kepada Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar Sarjana Strata satu Psikologi.

Wassalamu'alaikum, Wr.Wb.

Yogyakarta, April 2021

Pembimbing



Dr. Erika Setyanti Kusumaputri, M.Si

NIP. 19750514 200501 2004



PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-405/Un.02/DSH/PP.00.9/05/2021

Tugas Akhir dengan judul : Dimensi-dimensi Job Crafting dan Work Engagement pada Aparatur Sipil Negara Generasi Milenial

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : PURNYALINA LAYLI YUNITA
Nomor Induk Mahasiswa : 15710084
Telah diujikan pada : Rabu, 28 April 2021
Nilai ujian Tugas Akhir : A

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Dr. Erika Setyanti Kusumaputri, S.Psi., M.Si.

SIGNED

Valid ID: 60af83fd1d5e1



Penguji I

Mayreyna Nurwardani, S.Psi., M.Psi

SIGNED

Valid ID: 60b05de2af263



Penguji II

Dr. Raden Rachmy Diana, S.Psi., M.A., Psi,

SIGNED

Valid ID: 60b05dfc5e31c



Yogyakarta, 28 April 2021

UIN Sunan Kalijaga

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora

Dr. Mochamad Sodik, S.Sos., M.Si.

SIGNED

Valid ID: 60b0954225874

MOTTO PENULIS

Happiness will come to you when it comes from you. Success will be yours when you choose to take responsibility for making it so.

“ For indeed, with hardship comes ease. Indeed, with hardship comes ease ”

(Al-Insyirah : 5-6)

He who knows no hardship will know no hardihood. He who faces no calamity will need no courage. Mystherious thought it is, the characteristics in human nature which we love best grow in a soil with a strong mixture of troubles.

(Harry Emerson Fosdick)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil alamin segala puji bagi Allah SWT atas limpahan karunia dan rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

Skripsi ini merupakan salah satu bagian penting dalam hidup penulis dimana dalam penyusunan skripsi ini penulis banyak menemukan pelajaran yang berharga.

Skripsi ini kupersembahkan untuk keluargaku tercinta

Ayah Ibu dan Adikku

Thanks for all the prayer that never breaks, for believing in me, support all my decisions and for loving me unconditionally

Love ya

Dosen Pembimbing Skripsi dan Dosen Pembimbing Akademik, terima kasih telah senantiasa memberikan bimbingan dukungan dan motivasi.

Teruntuk Almamater

Program Studi Psikologi

Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti haturkan ke hadirat Allah SWT karena berkat limpahan nikmat, karunia, serta rahmat-Nya, peneliti dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Penyusunan dan penulisan skripsi ini merupakan sebuah proses panjang yang tentunya tidak luput dari bantuan, dukungan, serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Phil. Al-Makin, S.Ag., MA selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Dr. Mochamad Sodik, S.Sos., M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Ibu Lisnawati, M.Psi, selaku Kepala Program Studi Psikologi yang senantiasa membantu peneliti dalam proses administrasi penelitian.
4. Ibu Dr. Erika Setyanti Kusumaputri, M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang selalu meluangkan waktu untuk membimbing dan memberikan bimbingan, arahan serta dukungan dalam proses penyelesaian skripsi ini. Terima kasih atas ilmu serta motivasi yang ibu berikan.
5. Ibu Mayreyna Nurwardani, S.Psi., M.Psi selaku dosen pembimbing akademik dan Dosen Penguji I yang selalu memberikan nasihat dan dukungan selama perkuliahan serta telah meluangkan waktu untuk memberikan banyak masukan untuk penelitian ini.

6. Ibu Dr. Raden Rachmy Diana, S.Psi.,M.Psi selaku Dosen Penguji II yang telah meluangkan waktu untuk memberikan banyak masukan untuk penelitian ini.
7. Segenap Dosen Program Studi Psikologi Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora atas segala ilmu dan bekal hidup yang telah diberikan sejak awal perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini.
8. Segenap karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora atas segala bantuan dan kesediaannya dalam membantu peneliti selama ini.
9. Pimpinan Dinas Pariwisata D.I. Yogyakarta dan segenap karyawan DISPAR DIY yang telah berkenan menerima dan membantu peneliti selama proses pengambilan data.
10. Pimpinan Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta dan segenap karyawan DISPAR Kota Yogyakarta yang telah memberikan izin pada peneliti dan bekerja sama dengan peneliti selama proses pengambilan data.
11. Pimpinan Dinas Komunikasi dan Informatika D.I. Yogyakarta dan segenap karyawan DISKOMINFO DIY yang telah berkenan menerima peneliti dan membantu peneliti selama proses pengambilan data.
12. Keluargaku tersayang, Ayah, Ibu dan adikku yang tak pernah luput untuk mendoakanku. Terimakasih atas dukungan moril maupun materil serta seluruh do'a yang berhasil menghantarkan penulis hingga tahap ini.
13. Seluruh keluarga besar tanpa terkecuali yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas seluruh do'a dan dukungan yang diberikan.
14. Sahabat-sahabat Psikologi angkatan 2015 terutama Bungas, Uput, Ella, Maynda, Izzah dan lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Thanks

for being awesome besties, lending me a hand when i need it the most and cheering me up when i'm down. Here's to more good days!

15. Anak-anak Kos 38, Mba Erita, Mba Nisa, Mba Diyah, Mba Mila, Mba Diyah, Ajura, Sari, Zarah, Idah Thanks for helping me in every single way that you could, for creating wonderful memories i'll cherish the most. Blessed to have you guys!

16. Teman-teman PSM Gita Savana, teman-teman DAGADU terutama untuk MAN66ALA, Mas dan Mba 6RADATION5, Mas dan Mba SPV, Thanks for giving me so much to learn and helping me and letting me grow.

17. Seluruh pihak yang telah membantu peneliti dalam proses penyusunan skripsi yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Terima kasih atas seluruh dukungan, bantuan, bimbingan yang diberikan dalam segala hal, penulis hanya dapat berdo'a semoga Allah SWT memberikan balasan yang sebaik-baiknya dan memudahkan dalam segala urusan. Semoga adanya penelitian ini dapat memberikan manfaat dalam bidang psikologi dan bidang-bidang terkait. Peneliti menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, peneliti sangat terbuka dan mengharapkan kritik dan saran untuk perbaikan selanjutnya. Terima Kasih.

Yogyakarta, 21 April 2021

Penulis,



Purnyalina Layli Yunita
NIM. 15710084

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	i
NOTA DINAS PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
MOTTO PENULIS	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
Intisari	xvi
Abstract	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	19
C. Tujuan Penelitian	19
D. Manfaat Penelitian	20
E. Keaslian Penelitian.....	21

BAB II DASAR TEORI	31
A. <i>Work Engagement</i>	31
1. Pengertian <i>work engagement</i>	31
2. Dimensi <i>work engagement</i>	35
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi <i>work engagement</i>	36
B. <i>Job Crafting</i>	41
1. Pengertian <i>job crafting</i>	41
2. Dimensi <i>job crafting</i>	45
C. Dinamika antara <i>Job Crafting</i> dan <i>Work Engagement</i>	50
D. Hipotesis.....	60
BAB III METODE PENELITIAN.....	61
A. Identifikasi Variabel Penelitian.....	61
B. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	61
C. Populasi dan Sampel Penelitian	63
D. Metode dan Alat Pengumpulan Data	66
E. Validitas, Seleksi Aitem, dan Reliabilitas Alat Ukur.....	70
F. Metode Analisis Data	73
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	75
A. Orientasi Kancan.....	75
B. Persiapan Penelitian	78

C. Pelaksanaan Penelitian	88
D. Analisis Data	90
E. Pembahasan.....	106
BAB V PENUTUP.....	115
A. Kesimpulan	115
B. Saran.....	115
DAFTAR PUSTAKA	118
DAFTAR LAMAN	126
LAMPIRAN.....	127



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
 YOGYAKARTA

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Keaslian Penelitian.....	21
Tabel 2. Jumlah dan Sebaran Sampel	66
Tabel 3. Blueprint Skala Work Engagement	68
Tabel 4. Blueprint Skala Job Crafting.....	69
Tabel 5. Blueprint Skala Work Engagement Sebelum Try out.....	83
Tabel 6. Blueprint Skala Work Engagement Sesudah Try out	84
Tabel 7. Blueprint Skala Job Crafting Sebelum Try out.....	85
Tabel 8. Blueprint Skala Job Crafting Sesudah Try out	86
Tabel 9. Reliabilitas Skala Try out.....	88
Tabel 10. Data Demografi Subjek.....	91
Tabel 11. Deskriptif Statistik	93
Tabel 12. Kategorisasi Skala Work Engagement.....	94
Tabel 13. Kategorisasi Increasing Structural Job Resources	95
Tabel 14. Kategorisasi Dimensi Increasing Social Job Resources	95
Tabel 15. Kategorisasi Increasing Challenging Job Demands.....	96
Tabel 16. Kategorisasi Decreasing Hindering Job Demands.....	97
Tabel 17. Uji Normalitas.....	98
Tabel 18. Hasil Uji Multikolinieritas	99
Tabel 19. Hasil Uji Glejser	100
Tabel 20. Uji Parsial.....	102
Tabel 22. Sumbangan Efektif.....	105

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model work engagement Bakker & Schaufeli (2008)	34
Gambar 2. Model Job Crafting Tims & Bakker (2010).....	43
Gambar 3. Dinamika Variabel Job Crafting dan Work Engagement.....	59
Gambar 4. Grafik Populasi.....	64



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Izin Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta	127
Lampiran 2. Surat Izin Dinas Komunikasi dan Informatika D.I. Yogyakarta	128
Lampiran 3. Hasil Professional Judgement.....	129
Lampiran 4. Skala Work Engagement Try Out	135
Lampiran 5. Skala Try Out Job Crafting.....	139
Lampiran 6. Tabulasi Data Try Out Skala Work Engagement	144
Lampiran 7. Tabulasi Data Try Out Skala Job Crafting Dimensi Increasing Social Job Resources.....	147
Lampiran 8. Tabulasi Data Try Out Skala Job Crafting Dimensi Increasing Social Job Resources.....	148
Lampiran 9. Tabulasi Data <i>Try Out</i> Skala <i>Job Crafting</i> Dimensi <i>Increasing Challenging Job Demands</i>	149
Lampiran 10. Tabulasi Data Skala Job Crafting Dimensi Decreasing Hinderig Job Demands Try Out 1	150
Lampiran 11. Tabulasi Data Skala Job Crafting Dimensi Decreasing Hinderig Job Demands Try Out 2	151
Lampiran 12. Hasil Analisis Uji Reliabilitas Try Out Skala Work Engagaement	153
Lampiran 13. Hasil Analisis Uji Reliabilitas Try Out Skala Job Crafting Dimensi Increasing Structural Job Resources	156

Lampiran 14. Hasil Analisis Uji Reliabilitas Try Out Skala Job Crafting Dimensi Increasing Social Job Resources	159
Lampiran 15. Hasil Analisis Uji Reliabilitas Try Out Skala Job Crafting Dimensi Increasing Challenging Job Demands	160
Lampiran 16. Hasil Analisis Uji Reliabilitas Skala Job Crafting Dimensi Decreasing Hindering Job Demands Try Out 1	161
Lampiran 17. Hasil Analisis Uji Reliabilitas Skala Job Crafting Dimensi Decreasing Hindering Job Demands Try Out 2	162
Lampiran 18. Hasil Analisis Uji Reliabilitas Skala Job Crafting Dimensi Decreasing Hindering Job Demands Try Out 2	163
Lampiran 19. Skala Job Crafting	165
Lampiran 20. Tabulasi Data Skala Work Engagement.....	167
Lampiran 21. Tabulasi Data Skala Job Crafting Dimensi Increasing Structural Job Resources	172
Lampiran 22. Tabulasi Data Skala Job Crafting Dimensi Increasing Social Job Resources	175
Lampiran 23. Tabulasi Data Skala Job Crafting Dimensi Increasing Challenging Job Demands.....	178
Lampiran 24. Tabulasi Data Skala Job Crafting Dimensi Decreasing Hindering Job Demands	181
Lampiran 25. Hasil Deskriptif Statistik	184
Lampiran 26. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	184
Lampiran 27. Hasil Analisis Uji Hipotesis	186

DIMENSI-DIMENSI *JOB CRAFTING* DAN *WORK ENGAGEMENT* PADA APARATUR SIPIL NEGARA GENERASI MILENIAL

Purnyalina Layli Yunita

Intisari

Saat ini perusahaan seringkali dihadapkan pada permasalahan tingkat *work engagement* yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan, khususnya pada karyawan milenial yang saat ini mendominasi persentase pekerja secara global. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan langsung antara dimensi-dimensi dalam *job crafting* dengan *work engagement*. Menggunakan metode *convenience sampling*, pengambilan data dilakukan pada 126 orang karyawan ASN milenial yang bekerja di berbagai instansi konvensional di Jawa, Kalimantan Barat, Sumatra, Bali, dan Sulawesi dengan memberikan kuesioner skala *job crafting* dan skala *work engagement*. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi berganda dengan hasil yang menunjukkan bahwa dari keempat dimensi *job crafting*, dimensi *increasing structural job resources*, *increasing social job resources* dan *increasing challenging job demands* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *work engagement*, sedangkan *decreasing hindering job demands* tidak terbukti memiliki hubungan yang signifikan dengan *work engagement*. Adapun sumbangan efektif dari masing-masing dimensi *job crafting* terhadap *work engagement* yakni, *increasing structural job resources* sebesar 36,25%, *increasing challenging job demands* sebesar 17,25%, dan *increasing social job resources* sebesar 8,64%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *job crafting* berperan penting bagi *work engagement* yang dimiliki karyawan dalam suatu organisasi.

Kata kunci : *Work Engagement, Job Crafting, Increasing Structural Job Resources, Increasing Social Job Resource, Increasing Challenging Job Demands, Decreasing Hindering Job Demands*

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DIMENSIONS OF JOB CRAFTING AND WORK ENGAGEMENT ON MILLENNIAL CIVIL SERVANTS

Purnyalina Layli Yunita

Abstract

Nowadays, companies are frequently confronted with the issue of the level of work engagement that employee have with the company, especially for millennial employees who currently dominate the workforce percentage globally. This study aims to see the direct relationship between job crafting dimensions and work engagement. Using the convenience sampling method, data collection was carried out on 126 millennial civil servants who work in various conventional institutions in Java, West Kalimantan, Sumatra, Bali, and Sulawesi by providing a questionnaire of job crafting scale and work engagement scale. The data analysis method used is multiple regression with the results showing that out of the four dimensions in job crafting, increasing structural job resources, inceasing social job resources and increasing challenging job demands have a significant positive correlation with work engagement, whereas decreasing hindering job demands did not have a significant correlation with work engagement. The effective contribution from each dimension of job crafting to work engagement is as follows, increasing structural job resources by 36.25%, increasing challenging job demands by 17.25%, and inceasing social job resources by 8.64%. To conclude, job crafting plays an important role for the work engagement of employees in an organization.

Keywords: *Work Engagement, Job Crafting, Increasing Structural Job Resources, Increasing Social Job Resource, Increasing Challenging Job Demands, Decreasing Hindering Job Demands*

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari dalam suatu organisasi. Menurut Cummings & Worley (2014), perubahan organisasi terjadi karena timbulnya masalah atau isu-isu yang memaksa organisasi untuk mengalami perubahan. Kebutuhan proses, perubahan struktural dalam suatu industri, perubahan persepsi, perubahan peraturan, adanya pengetahuan baru yang memunculkan makna baru, dan adanya inovasi merupakan beberapa masalah yang tercakup dalam perubahan organisasi. Selain itu, menurut Kusumaputri (2018) faktor teknologi juga memegang peranan penting yang mendorong terjadinya perubahan, tidak hanya itu tingginya kompetisi yang berlangsung, serta adanya tuntutan dari berbagai kalangan pengguna jasa yang semakin meningkat juga menjadi faktor penting yang tidak dapat diabaikan. Pada dasarnya tujuan utama perubahan adalah untuk memungkinkan pengembangan lebih lanjut dari suatu organisasi.

Berbagai macam perubahan yang terus berlangsung dalam pengembangan industri saat ini berdampak besar pada keadaan industri organisasi saat ini. Adanya perubahan teknologi dan ekonomi yang sangat cepat—yang menjadi ciri dari industri organisasi kita yang ada saat ini—secara tidak langsung memaksa organisasi maupun individu yang ada di

dalamnya untuk terus beradaptasi dan mengikuti arus yang ada (Winderden, Bakker, & Derks, 2016). Dalam hal ini organisasi yang tidak mampu beradaptasi dan mengikuti arus perkembangan teknologi saat ini tentunya tidak akan bertahan dalam persaingan yang berlangsung.

Adanya perkembangan teknologi yang masif dalam sektor industri tentunya memberikan dampak yang cukup besar bagi kelangsungan perusahaan. Dalam hal ini Akram, Ali & Hassaan (2013) mengungkapkan bahwa perkembangan teknologi saat ini dapat meningkatkan efisiensi suatu perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk memangkas pengeluaran mereka dalam perekrutan sumber daya manusia yang mereka butuhkan. Namun, di sisi lain dalam lingkungan teknologi yang berubah dengan cepat, tentunya lingkungan organisasi juga akan terus-menerus berubah. Sebagaimana kita ketahui saat ini, banyak sekali perusahaan *startup* digital yang mulai berkembang. Adanya perusahaan *startup* digital saat ini menunjukkan bagaimana teknologi yang ada dapat merubah suatu lingkungan serta budaya organisasi, hal ini terlihat dengan adanya pola kerja pada perusahaan *start up* yang tinggi akan fleksibilitas yang dimiliki.

Berbeda halnya dengan perusahaan *startup* yang prominen dengan sistem kerja yang fleksibel, perusahaan konvensional memiliki konsep sistem yang lebih terikat serta terorganisir. Perusahaan konvensional sendiri merupakan suatu perusahaan yang pelaksanaannya harus didasarkan pada ketentuan atau peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam suatu negara atau dalam lingkup yang lebih besar. Lebih

dalam lagi, perusahaan ini dicirikan dengan adanya struktur organisasi yang memiliki hierarki yang disusun secara formal sesuai dengan budaya korporat di mana pada setiap struktur karyawan terdapat posisi atasan yang menetapkan batasan untuk menentukan sikap dan perilaku. Berdasarkan definisi tersebut, aparatur sipil negara (ASN) dipilih sebagai karyawan yang merepresentasikan karyawan dari perusahaan konvensional dalam konteks penelitian ini. ASN merupakan profesi bagi PNS dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja, yang mengabdikan pada instansi pemerintah. Pegawai ASN sendiri terdiri dari PNS dan pegawai pemerintah yang memiliki perjanjian kerja, yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. (Prasojo & Rudita dalam Komara, 2019).

Bagi perusahaan konvensional, dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif, tidak hanya dibutuhkan karyawan yang memiliki kemampuan di atas rata-rata, namun karyawan juga diharapkan mampu dan mau menginvestasikan diri mereka untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaan, proaktif, bertanggung jawab atas pengembangan profesional mereka sendiri, serta berkomitmen tinggi terhadap standar kualitas kinerja yang dimiliki. Karyawan yang memiliki ketahanan mental serta kemauan yang tinggi untuk menginvestasikan upaya yang dimiliki dalam pekerjaannya, tentunya akan lebih mudah mengatasi tuntutan pekerjaan yang dihadapi. Selain itu karyawan yang sangat terlibat dan memiliki

konsentrasi penuh dalam pekerjaannya tentunya akan lebih mudah untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik. Dengan kata lain saat ini perusahaan konvensional membutuhkan karyawan yang *engaged* (dapat terikat) dengan pekerjaan mereka (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008; Deviyanti & Sasono, 2013).

Work engagement atau keterikatan kerja merupakan suatu kondisi pikiran yang positif, memuaskan dan berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan oleh *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (absorpsi) (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-roma, & Bakker, 2002). Lebih dalam lagi, *work engagement* meliputi bagaimana karyawan merasakan pekerjaan mereka: sebagai suatu yang menstimulasi, energik, dan sesuatu yang ingin mereka jadikan tempat untuk mencurahkan waktu dan usaha yang mereka miliki (*vigor*); sebagai pencapaian yang signifikan dan bermakna (*dedication*); dan sebagai suatu yang menyenangkan—menjadi wahana dimana mereka sepenuhnya terkonsentrasi (*absorbtion*) (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008).

Work engagement merupakan salah satu kunci penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan, baik dengan meningkatkan fungsi dari perusahaan tersebut secara keseluruhan maupun fungsi dari masing-masing karyawan (Hoole & Bonnema, 2015). Jika dilihat melalui perspektif individu, tingginya tingkat *work engagement* individu berhubungan dengan tingginya tingkat efikasi diri karyawan. Selain itu, mereka yang memiliki *work engagement* yang tinggi juga memiliki

performa tugas yang baik dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik (Petrou, Demerouti, & Schaufeli, 2015; Schaufeli, Taris, & Rhenen, 2008). Karyawan dengan tingkat keterikatan yang tinggi terbukti memiliki komitmen yang kuat pada tugas mereka dikarenakan keterlibatan mereka, kepuasan, serta antusias mereka di tempat kerja (Harter, Schmidt, & Keyes, 2002). Sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki rasa memiliki terhadap pekerjaan cenderung menunjukkan kinerja yang buruk dan produktivitas yang rendah (Bates, 2004).

Karyawan atau sumber daya manusia sendiri pada dasarnya merupakan aset perusahaan yang sangat berharga dikarenakan karyawan memiliki peranan penting sebagai perencana, pelaksana, serta penentu keberhasilan dari suatu perusahaan (Ardana, Mujiati, & Utama, 2012). Tidak dapat dipungkiri saat ini peran dari generasi milenial sangatlah penting. Mengacu pada data yang ada, generasi milenial segera menjadi angkatan kerja terbesar di Indonesia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2020, dari total jumlah angkatan kerja di Indonesia yang mencapai 138,22 juta, kurang lebih 64,3 juta atau hampir sebesar 47% diantaranya tergolong dalam kelompok generasi milenial. Lebih dalam lagi, data statistik Deputy Bidang Sistem Informasi Kepegawaian BKN (2020) menunjukkan bahwa jumlah angkatan kerja dalam kelompok generasi milenial yang berprofesi sebagai pegawai negeri sipil (PNS) di Indonesia mencapai 1,2 juta—kurang lebih sebesar 2% dari total angkatan kerja generasi milenial. Angka ini tentunya tidak sedikit dan

memiliki kemungkinan untuk terus bertambah mengingat dalam struktur kepegawaian ASN komposisi tingkat pertumbuhan jumlah pegawai milenials tentunya tidak terjadi secara tiba-tiba dan signifikan. Hadirnya pegawai dalam kelompok milenials akan bertambah seiring dengan pegawai kelompok Baby Boomers yang memasuki batas usia pensiun serta dalam rangka memenuhi kebutuhan organisasi yang terus berkembang (<https://www.balipost.com>).

Sebelumnya, menurut Smith & Nichols (2015), generasi Milenial merupakan individu yang lahir di antara tahun 1980 sampai dengan 2000. Mereka dijuluki sebagai gerasi “Milenial” karena kedekatan mereka dengan era *new millennium* selain itu mereka juga dibesarkan pada era yang lebih digital jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Generasi ini tumbuh dengan adanya pengaruh dari teknologi yang maju dan adanya penerimaan yang baik terkait nilai-nilai dan sistem keluarga non-tradisional (Andert, 2011; Kaifi, Nafei, Khanfar, & Kaifi, 2012; Smith & Nichols, 2015). Lebih dalam lagi, generasi Milenial merupakan generasi yang dicirikan dengan tingkat kepercayaan diri dan kemandirian yang tinggi, terampil dalam teknologi, berpendidikan tinggi, aktif secara sosial serta mampu bekerja *multi-task*. Bagi senior mereka, keinginan akan hasil yang instan serta kemajuan yang cepat dalam pekerjaan merupakan kekurangan utama yang dimiliki generasi ini (Shih & Alen, 2007; Gilbert, 2011)

Generasi milenial memiliki perbedaan yang signifikan dari generasi-generasi sebelumnya baik dalam pola pikir maupun sikap atau tingkah laku yang dimiliki (DeVaney, 2015). Adapun perbedaan ini terbentuk oleh adanya berbagai macam dorongan eksternal seperti globalisasi, investasi asing, perubahan drastis dalam lingkup sosial, budaya, ekonomi dan politik, sifat memanjakan orang tua, serta adanya teknologi digital yang terus berkembang (Twenge & Campbell, 2008; Anitha & Aruna, 2016; Liyanage & Gamage, 2017; Forastero, Sjabadhyni & Mustika, 2018).

Terlepas dari pentingnya peran generasi milenial saat ini, menurut Djohermansyah Djohan, Guru Besar Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN), ASN saat ini masih memiliki beberapa permasalahan salah satunya yakni terkait buruknya pelayanan ASN. Buruknya pelayanan yang diberikan oleh ASN terlihat dari adanya pelayanan yang lamban terutama dalam birokrasi (<https://www.gatra.com>). Selain itu tidak dapat dipungkiri bahwa stigma ASN akan kurangnya pelayanan yang diberikan juga masih melekat pada masyarakat hingga muncul anekdot dalam masyarakat “kalau bisa dipersulit mengapa dipermudah” yang menggambarkan pelayanan birokrasi yang lamban yang diberikan oleh ASN (<https://kumparan.com>). Fakta yang ada tentunya sangat disayangkan karena hal tersebut bertentangan dengan salah satu indikator dari *work engagement* yang menyebutkan bahwa *work engagement* ditunjukkan dengan adanya usaha yang diberikan sekuat tenaga oleh karyawan dalam

menyelesaikan suatu pekerjaan serta tekanan dalam menghadapi kesulitan yang ada di tempat kerja (Schaufeli et al, 2002).

Indikator lain dari *work engagement* yakni karyawan bekerja dengan perasaan antusiasme dan merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan (Schaufeli et al, 2002). Namun data yang ada terkait kondisi di lapangan menyebutkan ratusan ASN Kabupaten Bandung tidak masuk kerja pada hari pertama setelah cuti bersama. Menurut Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bandung, Wawan Ridwan, mengungkapkan bahwa ASN yang tidak masuk kerja pada hari pertama setelah cuti bersama Idulfitri mencapai 5,66% (<https://ayobandung.com>). Adanya data tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat ASN yang tidak merasa antusias untuk bekerja dan kurang terlibat dalam pekerjaannya. Hal ini sangat disayangkan karena adanya perasaan terlibat yang dirasakan oleh karyawan akan membuat karyawan merasa ikut andil dan berkontribusi dalam keberhasilan organisasi sehingga pada gilirannya hal ini akan menghantarkan karyawan pada kepuasan kerja.

Selain itu berdasarkan data yang ada, Gallup menyebutkan dalam laporannya dengan tajuk "*How Millennials Want to Work and Live*" bahwa generasi milenial lebih cepat merasa bosan dalam bekerja jika dibandingkan dengan generasi lainnya. Survey yang dilakukan menunjukkan 55% generasi milenial tidak benar-benar memberikan kontribusi di kantor, sedangkan 16% generasi milenial memilih untuk

tidak bekerja kantoran (<https://www.merdeka.com>). Hal ini tentunya tidak sejalan dengan kebutuhan organisasi akan karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi sebagaimana ditunjukkan dalam indikator *work engagement* yakni karyawan dengan senang hati selalu bersungguh-sungguh dan berkonsentrasi penuh dalam menghadapi suatu pekerjaan, sehingga karyawan terlarut dalam pekerjaannya ketika bekerja (Schaufeli et al., 2002).

Tidak dapat dipungkiri adanya *disengagement* akan mengarah pada keinginan *turn over* pada karyawan. Berdasarkan data yang ada, di tahun 2017 secara global Indonesia menempati peringkat ketiga sebagai *voluntary turnover* tertinggi dengan persentase 25,80% sedangkan peringkat pertama diduduki oleh India dengan persentase 26,90% disusul Rusia dengan persentase 26,80% (Hay Group, 2017). Hal ini tentunya akan berdampak buruk bagi perusahaan konvensional. Perusahaan tentunya akan memperoleh kerugian terkait biaya rekrutmen yang tidak sedikit yang harus ditanggung karena perusahaan sendiri belum memperoleh manfaat atau keuntungan atas kinerja karyawan yang baru saja direkrut.

Pada dasarnya terdapat beberapa alasan yang menyebabkan generasi Milenial memiliki keterikatan yang rendah dengan perusahaan mereka. Generasi yang juga dikenal sebagai *iGen* dan ahli teknologi karena dilahirkan dan dibesarkan dengan teknologi pintar ini mempunyai harga diri serta harapan tinggi yang dikombinasikan dengan keengganan

untuk memberikan upaya sepenuh hati terkait apa pun yang mereka anggap tidak terlalu berarti bagi karir mereka (Schullery, 2013). Milenial telah melihat jumlah maksimum krisis ekonomi dan turbulensi lingkungan. Hal ini mengakibatkan keengganan mereka dalam mengambil risiko, lebih fokus pada perkembangan pribadi mereka, dan memilih untuk tidak menempatkan semua upaya mereka dalam satu pekerjaan. Selain itu generasi ini mengharapkan pertumbuhan yang cepat dan menginginkan hasil segera atas upaya mereka (Jha, Sareen, & Potnuru, 2018). Hal ini tentunya tidak sejalan dengan kebutuhan perusahaan konvensional saat ini yang membutuhkan keterikatan dari karyawannya. Sebagaimana kita ketahui dan telah dibahas sebelumnya, ASN sendiri diangkat berdasarkan perjanjian kerja dalam jangka waktu tertentu untuk melaksanakan tugas pemerintahan (Prasojo & Rudita dalam Komara, 2019). Berdasarkan hal tersebut tentunya ASN tidak bisa dengan mudah keluar masuk begitu saja. Selain itu untuk dapat memiliki keterikatan dengan perusahaan dalam menghadapi tantangan tuntutan kerja saat ini dibutuhkan karyawan yang memiliki energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan mereka, serta presistensi bahkan dalam menghadapi kesulitan sebagaimana yang dicirikan dalam dimensi semangat (*vigor*) dalam dimensi *work engagement*.

Bagi generasi Milenial kepentingan pribadi lebih penting daripada apa pun. Mereka sangat ambisius, membenci silo informasi dan struktur perusahaan yang kaku yang mengikat mereka dalam aturan. Dibandingkan

dengan generasi sebelumnya, generasi Milenial lebih menekankan pada keseimbangan pekerjaan dengan tujuan dan semangat pribadi mereka (Jha, Sareen, & Potnuru, 2018). Hal ini tentunya sedikit bertentangan dengan kebutuhan perusahaan konvensional saat ini dimana mereka membutuhkan karyawan yang berdedikasi, yakni karyawan yang mampu terlibat dengan kuat dalam pekerjaannya, merasakan antusiasme, inspirasi dan menyukai tantangan.

Generasi Milenial juga cenderung mencari pengaturan pekerjaan yang memungkinkan mereka mengambil lebih dari satu pekerjaan. Mereka sering mencari peluang kerja baru untuk memajukan karir (Jha, Sareen, & Potnuru, 2018). Adapun hal ini menunjukkan bahwa mereka memiliki kecenderungan untuk tidak *engaged* dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Berdasarkan gambaran yang ada dapat kita lihat bahwa terdapat urgensi bagi perusahaan konvensional untuk memahami cara memanfaatkan dan mengoptimalkan kemampuan karyawan generasi Milenial dan *work engagement* mereka pada perusahaan (Forastero, Sjabdhyni, & Mustika, 2018).

Saat ini perusahaan konvensional harus menemukan cara untuk dapat terhubung dengan karyawan yang mereka miliki, bahkan hingga tahap yang lebih personal. Hal ini dikarenakan tingginya *work engagement* yang dimiliki karyawan merupakan pendorong utama dari performa kerja yang luar biasa yang dapat ditunjukkan oleh mereka (Liyanage & Gamage, 2017). Perusahaan harus memberikan perhatian khusus dalam

meningkatkan kemampuan karyawan dan motivasi mereka dalam mencapai performa terbaik mereka untuk mengoptimalkan tingkat keterikatan karyawan pada perusahaan (Bakker & Leiter, 2010). Perusahaan hendaknya menyediakan kebutuhan yang diperlukan karyawan untuk meningkatkan performa mereka. Beberapa upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan diantaranya, yakni mempertahankan beban kerja pada taraf yang normal, memberikan *rewards* dan mempertahankan nilai-nilai perusahaan. Adanya beberapa upaya tersebut merupakan aspek-aspek penting yang dapat membuat karyawan merasa nyaman dan terhubung dengan perusahaan (Maslach, 1998).

Berdasarkan studi yang telah dilakukan, terdapat beberapa hal yang menjadi faktor munculnya *work engagement*. Perilaku proaktif dan *work engagement* telah menunjukkan hubungan positif, adanya perilaku proaktif telah terbukti meningkatkan *work engagement* (Bakker, Tims & Derks, 2012). *Job crafting* merupakan salah satu contoh perilaku proaktif, berdasarkan penelitian longitudinal yang telah dilakukan ditemukan bahwa *job crafting* berperan sebagai mediator dalam proses peningkatan *work engagement* dan *person-environment fit* (Lu, Wang, Lu, Du, & Bakker, 2014). Selain itu sumber daya pekerjaan (*job resources*) juga telah terbukti menjadi prediktor terkuat dari *work engagement* (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xantopoulou, 2007). Oleh karena itu, tindakan proaktif oleh individu yang memobilisasi (dan meningkatkan) sumber daya pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat, dan meningkatkan

aspek-aspek pekerjaan yang menantang, mengarah pada *work engagement* (Bakker, Tims, & Derks, 2012; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012; Tims, Bakker, Derks, & Rhenen, 2013). Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan yang tinggi dapat meningkatkan produktifitas perusahaan, profitabilitas, kepuasan pelanggan, keamanan kerja dan juga mengurangi angka *turnover* karyawan (Harter, Schmidt & Keyes, 2002).

Milenials memiliki pandangan dan pola pikir yang berbeda terkait organisasi. Mereka berusaha untuk mengidentifikasi nilai-nilai di dalam perusahaan tempat mereka bekerja. Dikarenakan nilai-nilai kerja mereka merupakan suatu yang penting dan lebih unggul dibandingkan dengan loyalitas kepada perusahaan (Anitha & Aruna, 2016). Oleh karena itu, memuaskan dan melibatkan generasi ini merupakan tugas yang tidak mudah bagi organisasi.

Lebih dalam lagi Anita & Aruna (2016) menyatakan bahwa karyawan milenial menuntut lingkungan kerja yang mendukung. Menyadari hal ini, perusahaan harus menggunakan semua sumber dayanya untuk menyediakan lingkungan kerja yang nyaman demi meningkatkan *work engagement* karyawan (Liyanage & Gamage, 2017). Salah satu cara yang dapat dilakukan yakni dengan memberikan kebebasan dan fleksibilitas untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan ritme kerja yang ditugaskan untuk masing-masing individu (Martin, 2005). Dalam hal ini memberikan otonomi pada karyawan dalam mengkreasikan tugas mereka dapat menstimulasi mereka dalam meningkatkan performa kerja mereka

dan menyelesaikan tugas mereka dengan lebih cepat (Forastero, Sjabdhyni, & Mustika, 2018).

Adanya otonomi dan fleksibilitas dalam mengatur pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka dapat ditemui dalam konsep *job crafting*. *Job crafting* didefinisikan sebagai perubahan fisik dan kognitif yang dilakukan oleh individu dalam tugas maupun batas relasional yang mereka miliki. Perubahan fisik mengacu pada bentuk, cakupan ataupun jumlah dari tugas atau hubungan dalam pekerjaan sedangkan perubahan kognitif mengacu pada bagaimana seseorang memandang pekerjaan mereka (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Mengacu pada konsep *job crafting*, Parker & Ohly (2008) berpendapat bahwa karyawan dapat secara aktif mengubah desain pekerjaan mereka dengan memilih tugas, menegosiasikan konten pekerjaan yang berbeda, dan memberikan makna pada tugas atau pekerjaan mereka.

Selain yang telah disebutkan sebelumnya, *Job crafting* sendiri mencakup bagaimana individu memulai perubahan dalam mendesain pekerjaan yang ditugaskan. Oleh karena itu Tims & Bakker (2010) mendefinisikan *job crafting* sebagai alterasi yang mungkin dilakukan karyawan sebagai upaya menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) dengan kemampuan dan kebutuhan yang mereka miliki. Tims, Bakker & Derks (2012) mengoperasionalkan *job crafting* berdasarkan tipe dari karakteristik pekerjaan yang diarahkan oleh teori JD-R (*Job Demands-*

Resources). Sebagaimana diketahui selama bekerja seorang karyawan akan menghadapi tuntutan pekerjaan dan hal tersebut diimbangi dengan kesempatan yang mereka miliki untuk mengakses sumber daya yang ada (Bakker & Demerouti, 2014). *Job demands* atau tuntutan pekerjaan mengacu pada semua aspek yang ada dalam pekerjaan yang membutuhkan usaha maupun keahlian fisik dan/atau psikologis secara berkelanjutan. Sedangkan *job resources* atau sumber daya pekerjaan mengacu pada aspek-aspek dalam pekerjaan yang merupakan fungsi dalam mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya fisiologis maupun psikologis yang terkait, serta merangsang pertumbuhan, pembelajaran dan pengembangan pribadi (Tims et al., 2012).

Job crafting terdiri dari empat dimensi yakni *increasing structural job resources* (meningkatkan sumber daya pekerjaan struktural), *increasing social job resources* (meningkatkan sumber daya pekerjaan sosial), *increasing challenging job demands* (meningkatkan tuntutan pekerjaan yang menantang), *decreasing hindering job demands* (mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat). *Increasing structural job resources* merupakan satu dimensi dalam *job crafting* yang memiliki pengaruh besar terhadap *work engagement*. Meningkatkan sumber daya pekerjaan struktural dalam *job crafting* mengacu pada ketersediaan variasi sumber daya yang ada, peluang bagi karyawan untuk mengembangkan dirinya dalam perusahaan selama bekerja, serta mendapatkan otonomi dalam lingkungan kerjanya (Tims et al., 2012). Berdasarkan hasil

penelitian yang dilakukan oleh de Beer et al. (2016) menunjukkan bahwa *increasing structural job resources* (meningkatkan sumber daya struktural) memiliki pengaruh yang cukup besar pada *work engagement* dan kepuasan kerja. Lebih dalam lagi, berdasarkan teori *self-determination* yang diungkapkan oleh Ryan & Deci (2000), disebutkan bahwa individu dapat bekerja dengan optimal jika kebutuhan akan kompetensi, keterkaitan dan otonomi mereka terpenuhi. Berdasarkan pernyataan tersebut karyawan milenial yang mendapatkan otonomi yang cukup dalam pekerjaan mereka akan merasa terapresiasi dan mendapatkan dukungan dari perusahaan sehingga mereka akan memberikan performa yang optimal dalam pekerjaan mereka (Forastero, Sjabdhyni, & Mustika, 2018).

Increasing social job resources atau peningkatan sumber daya pekerjaan sosial merupakan tindakan yang dilakukan karyawan dalam mencari bantuan dan sumber daya ketika bekerja. Faktor peningkatan sumber daya pekerjaan sosial mengacu pada sumber daya yang bersifat dukungan sosial, pelatihan oleh supervisor dan *feedback*. Adanya peningkatan sumber daya pekerjaan sosial akan lebih berdampak pada aspek sosial dalam pekerjaan (Tims et al., 2012).

Increasing challenging job resources atau peningkatan tuntutan pekerjaan yang menantang merupakan bentuk lain dari *job crafting* yang dilakukan oleh karyawan dengan membuat level yang lebih tinggi terkait tuntutan pekerjaan yang ada dalam pekerjaan mereka. *Decreasing hindering job demands* atau penurunan tuntutan pekerjaan yang

menghambat merupakan salah satu bentuk dari *job crafting* yang dapat dilakukan oleh karyawan dengan melakukan tindakan-tindakan yang bertujuan untuk meminimalisir aspek-aspek pekerjaan yang melelahkan baik secara mental, emosional maupun fisik (Tims et al., 2012).

Mengacu pada penelitian sebelumnya pada *work engagement* karyawan generasi Milenial, berdasarkan sebuah studi yang dilakukan oleh AON Hewitt pada tahun 2013 (AON Empower Result dalam Forastero, Sjabdhyni, & Mustika, 2018) pada *work engagement* karyawan Milenial dalam lima wilayah (Asia pasifik, Eropa, Amerika latin dan Amerika Utara) menunjukkan bahwa karyawan milenial memiliki tingkat keterikatan yang lebih rendah dibandingkan dengan pendahulu mereka. Namun sebaliknya, berdasarkan sebuah penelitian yang dilakukan oleh Maurer dalam (Forastero, Sjabdhyni, & Mustika, 2018) di salah satu wilayah Afrika menunjukkan bahawa generasi Milenial, yang secara luas dikenal sebagai generasi Y, memiliki tingkat keterikatan karyawan yang lebih tinggi dibandingkan dengan genetasi X.

Selain itu dalam penelitian mengenai hubungan *job crafting* dan *work engagement* ditemukan hasil yang berbeda pada beberapa penelitian mencakup pada masing-masing dimensi yang ada dalam *job crafting*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Bakker, Munoz, & Vergel (2016), menunjukkan bahwa tidak semua dimensi *job crafting* mempunyai hubungan yang signifikan dengan *work engagement*. Dalam penelitian ini adanya dimensi *increasing challenge job demands* dan *increasing*

structural job resources memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *work engagement*. Sedangkan dimensi *increasing social job resources* tidak memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *work engagement*. Selain itu dimensi *decreasing hinderance job demands* tidak memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan *work engagement*. Berikutnya, pada penelitian yang dilakukan oleh Beer, Tims, & Bakker (2016) terkait hubungan *job crafting* dan *work engagement* pada dua kelompok yang berbeda, menunjukkan bahwa pada kelompok pertambangan semua dimensi dari *job crafting*—*increasing challenging job demands*, *increasing structural job resources*, *increasing social job resources* dan *decreasing hindering job demands*—berkorelasi dengan *work engagement*. Sedangkan pada kelompok manufaktur dimensi *decreasing hindering job demands* tidak berkorelasi secara signifikan dengan *work engagement*. Sehingga dapat kita simpulkan bahwa masih terdapat inkonsistensi hasil riset terkait *work engagement* dan *job crafting* pada generasi Milenial.

Lebih dalam lagi, masih ditemukan inkonsistensi terkait hasil penelitian mengenai *job crafting* di lingkup Indonesia sendiri. Merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Fazriati & Budiono (2017) pada PT. Berlian Jasa Teminal Indonesia menunjukkan bahwa *job crafting* tidak memiliki pengaruh pada *work engagement*. Namun sebaliknya, hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Pontatullah (2015) menunjukkan bahwa *job crafting* bersama dengan kedua variabel dependen lainnya—

spirituality at work dan *job resources*—memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *work engagement*.

Tidak hanya itu, penelitian terkait *job crafting* dan *work engagement* pada karyawan generasi milenial di Indonesia masih terbilang cukup sedikit dan belum menjadi *concern* dalam lingkup penelitian psikologi industri dan organisasi. Berdasarkan hal tersebut peneliti ingin melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengisi kesenjangan yang ada dan untuk memperkaya khasanah studi dan referensi terkait *job crafting* di Indonesia dengan menguji hubungan antara dimensi-dimensi *job crafting* dengan *work engagement* pada aparatur sipil negara milenial pada perusahaan konvensional.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa permasalahan dalam penelitian ini yakni apakah terdapat hubungan antara dimensi-dimensi *job crafting* dengan *work engagement* pada ASN generasi milenial pada perusahaan konvensional.

C. Tujuan Penelitian

Adapun penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara empirik mengenai hubungan antara *job crafting* dengan *work engagement* pada ASN generasi milenial di pada perusahaan konvensional.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Secara teoritis diharapkan hasil penelitian mengenai *work engagement* ini mampu memberikan sumbangsih terhadap pemahaman dan pengembangan ilmu psikologi industri dan organisasi, terutama untuk mengetahui gambaran mengenai hubungan *job crafting* dan *work engagement*. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan informasi yang dapat bermanfaat bagi penelitian selanjutnya terkait tema *job crafting* dan *work engagement* khususnya pada ASN generasi milenial

2. Manfaat praktis

Penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan kontribusi terkait pengaplikasian *job crafting* dan *work engagement* khususnya pada ASN generasi milenial. Selain itu penelitian ini juga diharapkan dapat menyumbangkan gambaran serta masukan positif terkait hubungan *job crafting* dan *work engagement* pada ASN generasi milenial sehingga hal tersebut mampu menjadi referensi bagi organisasi terkait langkah yang bisa dilakukan untuk meningkatkan *work engagement* ASN pada organisasi dan menjadi bahan evaluasi terkait *work engagement* pada ASN generasi Milenial.

E. Keaslian Penelitian

Tabel 1. Keaslian Penelitian

No.	Peneliti	Judul	Teori	Alat ukur	Subjek
1.	Bakker, Tims, & Derks (2012)	<i>Proactive personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement</i>	<i>Job crafting</i> (Tims et al., 2012); <i>work engagement</i> (Schaufeli et al., 2002)	Skala <i>job crafting</i> (Tims et al., 2012); UWES (Schaufeli et al., 2006) (dutch version)	95 Pasang kolega (190 sampel) karyawan.
2.	Bakker, Tims, & Derks (2013)	<i>Job Crafting at the Team and Individual Level: Implication for Work Engagement and Performances</i>	<i>Job crafting</i> (Tims et al., 2012); <i>work engagement</i> (Schaufeli et al., 2002)	Skala <i>job crafting</i> (Tims et al., 2012); UWES (Schaufeli et al., 2006) (dutch version)	525 karyawan perusahaan yang bekerja di bidang pelayanan kesehatan
3.	Chen, Yen, & Tsai (2014)	<i>Job Crafting and Job Engagement: The Mediating Role of Person-Job Fit</i>	<i>Job crafting</i> (Tims & Bakker., 2010); <i>job engagement</i> (Kahn, 1990)	Skala <i>job crafting</i> (Leana et al., 2009); skala <i>job engagement</i> (Rich et al., 2010).	246 karyawan <i>frontline</i> hotel yang bekerja pada 25 hotel di Taiwan
4.	Furqona Pontatullah (2015)	Pengaruh Spiritualitas di tempat Kerja, Sumber Daya Pekerjaan dan <i>Job Crafting</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	<i>Job crafting</i> (Tims et al., 2012); <i>work engagement</i> (Schaufeli et al., 2002)	UWES (Schaufeli et al. dalam Seppala et al., 2009); skala <i>job crafting</i> (Tims et al., 2012).	330 karyawan PT Pertamina Gas Jawa Barat

No.	Peneliti	Judul	Teori	Alat ukur	Subjek
5.	Beer, Tims, Bakker (2016)	<i>Job Crafting and Its Impact on Work Engagement and Job Satisfaction in Mining and Manufacturing</i>	<i>job crafting</i> (Tims et al., 2012) work engagement (Schaufeli & Bakker, 2004)	Skala <i>job crafting</i> (Tims et al., 2012); UWES (Schaufeli et al., 2006)	260 karyawan sektor pertambangan, 210 karyawan sektor pabrik.
6.	Bakker, Muno, & Vergel (2016)	<i>Modelling Job Crafting Behaviours: Implications for Work Engagement</i>	<i>Job crafting</i> (Tims et al., 2012); work engagement (Schaufeli & Bakker, 2004)	Skala <i>job crafting</i> (Tims et al., 2012); UWES (Schaufeli et al., 2006)	103 Pasang karyawan
7.	Fazriati & Budiono (2017)	Pengaruh <i>Job Crafting</i> terhadap <i>Work Engagement</i> yang Dimediasi oleh <i>Person Job Fit</i> pada PT. Berlian Jasa Teminal Indonesia	<i>Job crafting</i> (Leana et al., 2009); work engagement (Schaufeli et al., 2002)	Skala <i>job crafting</i> (Leana et al., 2009); modifikasi skala <i>work engagement</i> (Schaufeli et al., 2002)	93 karyawan yang bekerja pada PT. Berlian Jasa Teminal Indonesia
8.	Azizah & Ratnaningsih (2018)	Hubungan antara <i>Job Crafting</i> dengan <i>Work engagement</i> pada Karyawan Generasi Y di Kantor Pusat PT. Bank Bukopin, TBK	<i>Job Crafting</i> (Berg, Dutton, & Wrzeniewski, 2013); <i>Work engagement</i> (Bakker & Leiter, 2010)	Skala <i>job crafting</i> (Berg, Dutton, & Wrzeniewski, 2013); Skala <i>Work engagement</i> (Bakker & Leiter, 2010)	60 karyawan generasi Y yang bekerja di kantor pusat PT. Bank Bukopin, TBK Jakarta

No.	Peneliti	Judul	Teori	Alat ukur	Subjek
9.	Albana (2019)	Pengaruh <i>Job Crafting</i> terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh <i>Work Engagement</i> di PT. Terminal Teluk Lamong Sugabaya	<i>Job crafting</i> (Bakker et al., 2015); <i>work engagement</i> (Tims et al., 2014)	Skala <i>job crafting</i> (Bakker et al., 2015); skala <i>work engagement</i> (Tims et al., 2014)	57 karyawan PT. Terminal Teluk Lamong Sugabaya
10.	Mustofa (2019)	Hubungan <i>Job Crafting</i> dengan <i>Work Engagement</i> pada Karyawan	(Wrzeniewski & Dutton, 2001); <i>Work engagement</i> (Schaufeli et al., 2002)	Skala <i>job crafting</i> (Slemp & Brodrick, 2013); UWES yang diadaptasi dari (Andirany, 2016)	91 karyawan PDAM kota Malang

Pada keaslian penelitian, terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang telah membahas mengenai variabel *job crafting* dengan *work engagement* sebagaimana yang telah disebutkan pada tabel 1. Berikut merupakan perbedaan antara penelitian yang dilakukan peneliti dengan penelitian sebelumnya:

1. Penelitian dengan judul *Proactive personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement* yang dilakukan oleh Bakker, Tims, & Derks (2012) dalam jurnal *human relations*. Perbedaan yang ada pada penelitian ini dengan penelitian yang diajukan oleh peneliti saat ini terletak pada susunan dari variabel-variabel penelitian serta adanya beberapa variabel tambahan, pada penelitian yang dilakukan oleh Bakker et al. (2012), *proactive personality* berperan sebagai variabel bebas dengan performa kerja sebagai variabel terikat. Adapun *job crafting* dan *work engagement* berperan sebagai variabel mediator. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan peneliti saat ini, *job crafting* berperan sebagai variabel bebas dan *work engagement* sebagai variabel terikat.
2. Penelitian terkait *work engagement* selanjutnya yakni penelitian milik Tims, Bakker, Derks & Rhenen (2013) dengan judul *Job Crafting at the Team and Individual Level: Implication for Work Engagement and Performances* dalam jurnal *group and organizational management*. Perbedaan yang ada antara penelitian yang dilakukan peneliti saat ini dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tims et al (2013),

yakni penelitian sebelumnya menggunakan *job crafting* sebagai variabel bebas dalam dua level sekaligus yakni *job crafting* pada tingkat individu dan tim. Selain itu *output* dalam penelitian tersebut yakni *work engagement* dan perfoma kerja yang dimiliki karyawan. Sedangkan dalam penelitian yang diajukan saat ini, peneliti menggunakan *job crafting* sebagai variabel bebas dengan *output* penelitian berupa *work engagement*.

3. Berikutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Chien-Yu Chen, Chang-Hua Yen, Frank C. Tsai (2014) dengan judul *Job Crafting and Job Engagement: The Mediating Role of Person-Job Fit* dalam *international journal of hospitality management*. Perbedaan penelitian yang diajukan peneliti saat ini dengan penelitian milik Chen, Yen, & Tsai (2014) yakni terletak pada susunan variabel yang digunakan dalam penelitian. Pada penelitian Chen, Yen, & Tsai (2014) variabel terikat yang digunakan yakni *job engagement* selain itu penelitian ini menggunakan *person job fit* yang berperan sebagai variabel mediator. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan peneliti, peneliti menggunakan *work engagement* sebagai variabel terikat dan *job crafting* sebagai variabel bebas.

4. Penelitian selanjutnya yakni penelitian yang dilakukan oleh Furqona Pontatullah (2015) dengan judul Pengaruh Spiritualitas di tempat Kerja, Sumber Daya Pekerjaan dan *Job Crafting* terhadap *Work Engagement*. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan

penelitian sebelumnya yakni terletak pada variabel yang dibahas. Pada penelitian milik Pontatullah (2015), peneliti membahas *work engagement*—sebagai variabel terikat—ditinjau dari beberapa variabel independen yakni *spirituality at work*, *job resources*, serta *job crafting*. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti, peneliti ingin mengetahui hubungan khusus antara *work engagement* sebagai variabel terikat dengan *job crafting* sebagai variabel bebas. Selain itu, Pontatullah (2015) menggunakan tiga dimensi dari *job crafting* yang terdiri dari *seeking resources*, *seeking challenges*, dan *reducing demands*. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan saat ini, peneliti menggunakan empat dimensi *job crafting* yang terdiri dari *increasing structural job resources*, *increasing social job resources*, *increasing challenging job demands*, *decreasing hinderance job demands*.

5. Penelitian selanjutnya yakni *Job Crafting and Its Impact on Work Engagement and Job Satisfaction in Mining and Manufacturing* yang dilakukan oleh Beer, Tims, Bakker (2016) dalam *south african journal of economic and management sciences*. Perbedaan penelitian yang dilakukan peneliti dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Beer, Tims, & Bakker (2016) yakni pada penelitian sebelumnya ini peneliti melakukan perbandingan tingkat *job crafting* terhadap *work engagement* dan *job satisfaction* pada dua kelompok yang berbeda. Sedangkan penelitian peneliti saat ini meneliti hubungan *job crafting*

dan *work engagement* yang dilakukan pada satu kelompok yang dan terfokuskan pada ASN generasi Milenial.

6. Penelitian berikutnya yakni penelitian yang dilakukan oleh Bakker, Muno, & Vergel (2016) dengan judul *Modelling Job Crafting Behaviours: Implications for Work Engagement* dalam jurnal *human relations*. Perbedaan penelitian peneliti dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bakker, Munoz, & Vergel (2016), yakni pada penelitian sebelumnya ini peneliti memiliki konsep pemodelan *job crafting* yang dilakukan pada dua kelompok atau sepasang karyawan yang terdiri dari karyawan dan rekan kerja serta implikasinya pada *work engagement*. Sedangkan penelitian peneliti saat ini dilakukan pada satu kelompok dan terfokuskan pada ASN generasi Milenial.
7. Selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Nur Fatti Fazriati dan Budiono (2017) dengan judul *Pengaruh Job Crafting terhadap Work Engagement yang Dimediasi oleh Person Job Fit* pada PT. Berlian Jasa Teminal Indonesia dalam jurnal ilmu manajemen. Perbedaan yang terdapat pada penelitian peneliti dengan penelitian milik Fazriati dan Budiono (2017) yakni terletak pada landasan teori *job crafting* yang digunakan. Penelitian Fazriati dan Budiono (2017) menggunakan teori *job crafting* milik Leana et al. (2009) yang terdiri dari dua indikator yakni *job crafting* individu dan *job crafting* kolaboratif. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini menggunakan teori *job crafting* milik Tims et al. (2012) yang

terdiri dari empat dimensi yakni *increasing structural job resources*, *increasing challenging job demands*, *increasing social job resources*, dan *decreasing hindering job demands*.

8. Penelitian berikutnya yang berkaitan dengan *work engagement* berikut ini merupakan penelitian yang dilakukan oleh Ibnu Shina Hawari (2018) dengan judul hubungan *Job Crafting* dengan *Work Engagement* pada Karyawan. Perbedaan yang ada antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hawari (2018), yakni terletak pada sampel penelitian dimana sampel dari penelitian yang diajukan oleh peneliti dikhususkan pada Aparatur Sipil Negara generasi Milenial yang bekerja dalam perusahaan konvensional. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hawari (2018) ditujukan pada karyawan tanpa ada pengkhususan pada generasi tertentu.
9. Penelitian selanjutnya berjudul Hubungan antara *Job Crafting* dengan *Work engagement* pada Karyawan Generasi Y di Kantor Pusat PT. Bank Bukopin, TBK Jakarta yang dilakukan oleh Rahmi Azizah & Ika Zenita Ratnaningsih (2018) dalam jurnal Empati. Perbedaan penelitian peneliti dengan penelitian milik Azizah & Ratnaningsih (2018) terletak pada landasan teori *job crafting* yang digunakan. Pada penelitian sebelumnya ini peneliti menggunakan landasan teori *job crafting* milik Berg, Dutton, & Wrzeniewski (2013) yang terdiri dari tiga dimensi yakni *task crafting*, *relational crafting* dan *cognitive crafting*. Sedangkan penelitian yang diajukan oleh peneliti saat ini

menggunakan landasan teori *job crafting* milik Tims, Bakker, & Derks (2012) yang terdiri dari empat dimensi yakni *increasing structural job resources*, *increasing challenging job demands*, *increasing social job resources*, dan *decreasing hindering job demands*. Selain itu terdapat perbedaan terkait sampel penelitian yang digunakan, dimana sampel dari penelitian yang diajukan oleh peneliti merupakan ASN generasi Milenial yang bekerja dalam perusahaan konvensional.

10. Penelitian berikutnya terkait *work engagement* merupakan penelitian yang dilakukan oleh Albana (2019) dengan judul Pengaruh *Job Crafting* terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh *Work Engagement* di PT Terminal Teluk Lamong Surabaya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Albana (2019), yakni pada penelitian ini peneliti menggunakan *job crafting* sebagai variabel bebas dan *work engagement* berperan sebagai variabel terikat atau *outcome* dari penelitian. Adapun pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Albana (2019) *work engagement* berperan sebagai variabel mediator dalam penelitian dan *outcome* atau variabel tergantung dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa penelitian yang telah dijabarkan sebelumnya, perbedaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini dengan penelitian yang telah ada sebelumnya yakni, dari segi tema yang diangkat peneliti mengangkat tema terkait hubungan *job crafting* dan *work engagement* yang berfokus pada Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi

milennial yang bekerja pada perusahaan konvensional. Selain itu landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini yakni teori *job crafting* oleh Tims, Bakker & Derks (2012) dan teori *work engagement* oleh Schaufeli dan Bakker (2003). Pada penelitian ini terdapat dua buah skala yang digunakan sebagai alat ukur. Alat ukur pertama yang digunakan yakni skala *job crafting* disusun oleh peneliti berdasarkan definisi dari *job crafting* yang dikemukakan oleh Tims, Bakker, & Derks (2012). Berikutnya untuk *work engagement* peneliti menggunakan skala yang disusun oleh peneliti berdasarkan definisi dari *work engagement* yang dikemukakan oleh Schaufeli & Bakker (2003). Terakhir, subjek dalam penelitian ini yakni Aparatur Sipil Negara generasi Milennial yang bekerja pada perusahaan konvensional.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, maka hubungan masing-masing dimensi *job crafting* dengan *work engagement* menunjukkan bahwa dimensi *increasing structural job resources* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *work engagement* dengan koefisien regresi sebesar 1.885 ($sig.<0,05$). Sumbangan efektif total dimensi pada *increasing structural job resources* terhadap *work engagement* sebesar 36,25%. Selain itu, terdapat hubungan positif yang signifikan antara dimensi *increasing social job resources* dengan *work engagement* dengan koefisien regresi sebesar 0,677 ($sig.<0,05$) dengan sumbangan efektif sebesar 8,64%. Berikutnya terdapat hubungan positif yang signifikan antara dimensi *increasing challenging job demands* dengan *work engagement* dengan koefisien regresi sebesar 0,774 ($sig. < 0,05$) dengan sumbangan efektif sebesar 17,25%. Sementara itu, dimensi *decreasing hindering job demands* tidak terbukti memiliki hubungan signifikan dengan *work engagement* ($-0,262, sig.>0,05$).

B. Saran

Selama proses penulisan laporan penelitian ini, peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki banyak sekali kekurangan. Oleh karena itu, peneliti berniat untuk mengajukan beberapa saran yang

diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk menyempurnakan penelitian selanjutnya juga sebagai pertimbangan praktis yang diharapkan dapat berguna bagi karyawan milenial serta perusahaan atau instansi konvensional. Adapun saran-saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan antara lain sebagai berikut:

1. Bagi ASN Milenial

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa dimensi *job crafting* memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan *work engagement*, oleh karena itu karyawan dapat berupaya lebih aktif lagi dalam mencari sumber daya yang bermanfaat dalam lingkungan kerja, sehingga karyawan dapat mengatasi tuntutan pekerjaan dengan lebih baik sehingga tercipta keseimbangan diantara keduanya dan karyawan dapat lebih *engaged* dengan pekerjaan.

2. Bagi Perusahaan atau Instansi Konvensional

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa dimensi *job crafting* memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan *work engagement*, dengan demikian, untuk mendapatkan karyawan yang *engaged* dengan pekerjaannya perusahaan perlu memperhatikan sumber daya serta otonomi yang diberikan pada karyawan mengingat hal tersebut penting bagi karyawan dalam mengembangkan diri dan dapat meningkatkan perilaku *job crafting* yang dimiliki oleh karyawan.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menyempurnakan penelitian ini dengan menggunakan cara yang lebih akurat dalam menentukan ukuran jumlah sampel seperti dengan menggunakan konsep milik Krejcie dan Mogan, sehingga sampel penelitian yang digunakan mampu merepresentasikan populasi dan hasil penelitian menjadi lebih akurat. Selain itu penelitian selanjutnya juga dapat melakukan penelitian pada perusahaan dengan ciri yang berbeda—seperti perusahaan *start up*—sebagai perbandingan tingkat *work engagement* yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Terakhir, penelitian selanjutnya juga dapat meneliti dan menggali lebih banyak lagi terkait faktor-faktor lainnya yang dapat menjadi prediktor yang kuat terhadap *work engagement* yang dimiliki karyawan, seperti kepribadian proaktif, *job autonomy*, atau *spirituality at work*, sehingga kajian mengenai *work engagement* akan semakin luas dan komprehensif.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR PUSTAKA

- Akram, A., Ali, M., & Hassaan, M. (2013). Impact of job autonomy on work engagement: The mediating role of job crafting in universities of Pakistan. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 31-44.
- Albana, H. (2019). Pengaruh job crafting terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh work engagement di PT. terminal teluk lamong, surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 210-219.
- Andert, D. (2011). Alternating leadership as a proactive organizational intervention: Addressing the needs of the baby boomers, generation Xers and millennials. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8(4), 67-83.
- Anitha, J., & Aruna, M. (2016). Enablers of employee engagement on gen Y at the workplace with reference to automobile sector. *Amity Journal of Training and Development*, 1(1), 93-108.
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Azizah, R., & Ratnaningsih, I. Z. (2018). Hubungan job crafting dengan keterikatan kerja pada karyawan generasi Y di kantor pusat PT. bank bukopin, Tbk jakarta. *Jurnal Empati*, 7(2), 167-173.
- Azwar, S. (2008). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2010). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2015). *Penyusunan Skala Psikologi Edisi 2*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 256-259.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the arts. *Journal of Managerial Psychology*(22), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. Dalam C. C. (Eds), *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide* (hal. 37-64). Chicester: Willey Blackwell.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly Work Engagement and Flourishing: The Role of Hindrance and Challenge Job Demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 397-409.
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2009). The Crossover of Daily Work Engagement: Test of an Actor-Partner Interdependence Model. *Journal of Applied psychology*(94), 1562-1671.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58(5), 661-689.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Uwen, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180.
- 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.
- Bakker, A. B., Rodriguez-Munoz, A., & Vergel, A. I. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations*, 69(1), 169-189.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bates, S. (2004). Getting engaged. *HR Magazine*, 44-51.
- Beer, L. T., Tims, M., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its impact in work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *SAJEMS* NS 19, 19(3), 400-412.

- Chen, C.-Y., Yen, C.-H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28.
- Christian, M. S., Garza, a. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Cook, S. (2008). *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance through Staff Satisfaction*. United States: Kogan Page Limited.
- Crant, J. M. (1995). The Proactive personality scale and object job performace among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532-537.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualtative research* (4th ed.). Boston: Pearson Education.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change*. Cengage Learning
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From Thought to Action: Employee Work Engagement and Job Performance. Dalam A. B. Bakker, & M. P. Leiter, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (hal. 147-163). New York: Psychology Press.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- DeVaney, S. A. (2015). Understanding the millennial generation. *Journal of Financial Service Professionals*, 69(6), 11-14.
- Deviyanti, A. D., & Sasono, A. D. (2013). Pengaruh sumber daya pekerjaan (job resources) dengan keterikatan kerja (work engagement) sebagai mediator terhadap perilaku proaktif (studi pada karyawan PT RGA international Indonesia). *E-Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA*, 1(1), 16-30.
- Doef, M. V., & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87-144.
- Fazriati, N. F., & Budiono. (2017). Pengaruh job crafting terhadap work engagement yang dimediasi oleh person job fit pada PT. berlian jasa teminal indonesia. *Jurnal Ilmu Management*, 5(3), 1-9.

- Forastero, A., Sjabdhyni, B., & Mustika, M. D. (2018). What millennials want: How to optimize their work. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 3(1), 1-16.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gilbert, J. (2011). The Millennials: A New Generation of Employees, A New Set of Engagement Policies. *Ivey Business Journal*, 75(5), 26-28.
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165-174.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2002). Well-Being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the gallup studies. Dalam C. L. Keyes, & J. Haidt, *Flourishing: The Positive Person and the Good Life* (hal. 205-224). Washington D.C.: American Psychology Association.
- Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful works across generational cohorts. *SA Journal of Human Resources Management*, 13(1), 1-11.
- Janie, D. N. (2012). *Statistik Deskriptif & Regresi Linier Berganda Dengan SPSS*. Semarang: Semarang Univrsity Press.
- Jaya, M. A., Ferdiana, R., & Fauziati, S. (2017). Analisis Faktor Keberhasilan Startup Digital di Yogyakarta. *Seminar Nasional Teknologi dan Informatika ke-4* (hal. 167-173). Yogyakarta: Universitas .
- Jha, N., Sareen, P., & Potnuru, R. K. (2019). Employee engagement for millennials: Considering technology as an enabler. *Development and Learning in Organization: An International Journal*.
- Kahn, W. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321-349.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, M. M. (2012). A multigenerational workforce: Managing and understanding millennials. *International Journal of Business And Management*, 7(24), 88-93.
- Ko, I. (2011). *Crafting a Job: Creating Optimal Experiences at Work*. The Claremont Graduate University.

- Komara, E. (2019). Kompetensi profesional pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia. *Jurnal Indonesia untuk Kajian Pendidikan*, 4(1), 73-84.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299-310.
- Kusumaputri, E. S. (2018). *Komitmen Pada Perubahan Organisasi (perubahan organisasi dalam perspektif islam dan psikologi)*. Yogyakarta: Deepublish.
- Kusumaputri, E. S., Himam, F., Afiatin, T., & Meiyanto, I. S. (2014). A model of commitment to change in higher education. *Anima: Indonesian Psychological Journal*, 30(1), 8-25.
- Liyanage, M. H., & Gamage, P. (2017). Factors influencing the employee engagement of the generation Y employees. *APIIT Business & Technology*
- Lockwood, N. R. (2017). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *Society for Human Resources Management*, 1(1), 1-10.
- Lu, C.-q., Wang, H.-J., Lu, J.-j., Du, D.-y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit: The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142-152.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44.
- Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. Dalam C. L. Cooper, *Theories of organizational stress* (hal. 68-58). Oxford: Oxford University Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behaviour*, 70(1), 149-171.
- Badan Kepegawaian Negara. (2020). *Buku Statistik Pegaai Negeri Sipil Juni* . Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 463-476.

- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing Motivating Jobs: An Expanded Framework for Linking Work Characteristics and Motivations. Dalam R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard, *Work Motivation: Past, Present and Future* (hal. 233-284). New York: Routledge.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1-11.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organization Behavior*, 33, 1120-1141.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organization context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.
- Rizkiani, B. E., & Sawitri, D. R. (2015). Kepribadian proaktif dan keterikatan kerja pada karyawan PT PLN (Persero) distribusi jawa tengah dan daerah istimewa yogyakarta. *Jurnal Empati*, 38-43.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychological Association*, 55(1), 68-78.
- Sa'aban, S., Ismail, N., & Mansor, M. F. (2013). A Study of Generation Y Behavior at Workplace. *International Conference on Business Innovation, Entrepreneurship, and Engineering*, (hal. 549-554). Penang.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 118-131.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Test manual for the Utrecht work engagement scale. *Unpublished manuscript, Utrecht University, the Netherlands*, 3, 44-52.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Rhenen, W. V. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of

- employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173-203.
- Schullery, N. M. (2013). Workplace engagement and generational differences in values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 256-265.
- Shih, W., & Allen, M. (2007). Working with generation-D: Adopting and adapting to cultural learning and change. *Library Management*, 28(1/2), 89-100.
- Siddiqi, M. A. (2015). Work engagement and job crafting of service employees influence customer outcomes. *VIKALPA The Journal for Decision Makers*, 40(3), 277-292.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15, 957-977.
- Smith, T. J., & Nichols, T. (2015). Understanding the millennial generation. *Journal of Business Diversity*, 15(1), 39-47.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Method)*. Bandung: Alfabeta.
- Suryabrata, S. (2012). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tims, M., & Baker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Rhenen, W. V. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877.
- Wagner, R., & Harter, J. (2006). *The Great Elements of Managing*. Washington : The Gallup Organization.
- Winderden, J. V., Bakker, A. B., & Derks, D. (2016). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 107-119.

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.



DAFTAR LAMAN

- Abdalloh, M. (2019, Juni 10). *Ratusan ASN Bolos Kerja, BKPSDM Akan Selidiki Alasannya*. Diakses pada tanggal 11 Maret 2021 dari ayobandung.com: <https://ayobandung.com/read/2019/06/10/54668/ratusan-asn-bolos-kerja-bkpsdm-akan-selidiki-alasannya>
- Adhiningrat, H. (2019, Desember 7). *Masih Ada Penyakit Mentalitas di Kalangan ASN*. Diakses pada tanggal 10 Maret 2021 dari Gatra: <https://www.gatra.com/detail/news/460773/politik/masih%20ada-penyakit-mentalitas-di-kalangan-asn>
- Azzura, S. N. (2018, Juni 21). *Survei: Generasi Milenial Lebih Cepat Bosan di Kantor*. Diakses pada tanggal 11 Maret 2021 dari merdeka.com: <https://www.merdeka.com/uang/survei-generasi-milenial-lebih-cepat-bosan-di-kantor.html>
- Badan Pusat Statistik. (2020, Mei 11). *Agustus 2020: Tingkat Pengangguran Terbuka sebesar 7,07 persen*. Diakses pada tanggal 11 Maret 2021 dari <https://www.bps.go.id/pressrelease/2020/11/05/1673/agustus-2020--tingkat-pengangguran-terbuka--tpt--sebesar-7-07-persen.html>
- Purnomoratih, Y. (2018, Oktober 4). *Balipost News*. Diakses pada tanggal 10 Maret 2021 dari Balipost Portal Berita: <https://www.balipost.com/news/2018/10/04/57540/The-Millennials-dalam-Pengelolaan-ASN.html>
- Sahputra, M. (2018, April 3). *ASN Jaman "Now"*. Diakses pada tanggal 11 Maret 2021 dari Kumparan.com: <https://kumparan.com/mirza-sahputta/asn-jaman-now-1522736815310>
- Whiteboard Journal. (2018, Agustus 01). *Whiteboard Journal*. Diakses pada tanggal 10 April 2019 dari Whiteboard Journal: <https://www.whiteboardjournal.com/ideas/human-interest/melihat-kultur-kerja-baru-milennial/>

CURRICULUM VITAE

A. Biodata Pribadi

Nama Lengkap : Purnyalina Layli Yunita
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat, Tanggal Lahir : Denpasar, 16 Juni 1997
Alamat Asal : Perum. Cepu Indah Regency
Blok G No. 2 Cepu, Jawa Tengah
Alamat Tinggal : Jl. Bimo Kurdo No. 38, Sapen,
Yogyakarta
Email : layliyunita@gmail.com
No. HP : 085747487024/ 085643456738



B. Latar Belakang Pendidikan Formal

Jenjang	Nama Sekolah	Tahun
TK	TK Bakti 5 Badung	2001-2003
SD	SDN 6 Dalung	2003-2009
SMP	MTs Surya Buana	2009-2012
SMU	MAN 2 Kota Malang	2012-2015
S1	UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta	2015-2021

C. Pengalaman Organisasi

- Tahun 2010-2011 : Ketua PMR MTs Surya Buana
- Tahun 2012-2013 : Sekertaris Bidang 1 KKR MAN 2 Kota
Malang

- Tahun 2012-2015 Anggota M3M Voice MAN 2 Kota Malang
- Tahun 2018-2019 Divisi Rumah Tangga UKM PSM Gita Savana

D. Pengalaman Pekerjaan

- Tahun 2019-2020 Garda depan PT. Aseli Dagadu Djokdja

E. Penghargaan

- Tahun 2018 Medali Perak Lomba Paduan Suara 10 Sapta Gita Jaya Tingkat Nasional
- Tahun 2017 3rd Winner JCM Choir Competition Tingkat Provinsi

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
 YOGYAKARTA