

Job Crafting Training Design as an Effort to Increase Work Engagement on Workers

Desain Pelatihan Job Crafting sebagai Upaya Meningkatkan Work Engagement Pada Pekerja

Titiana Irawati¹

¹ Magister Psikologi Sains, Fakultas Psikologi, Universitas Surabaya
Email: marieta.vania@gmail.com

Frikson Christian Sinambela²

² Magister Psikologi Sains, Fakultas Psikologi, Universitas Surabaya
Email: desakdewi@ukwms.ac.id

Correspondence:

Titiana Irawati

Magister Psikologi Sains, Fakultas Psikologi, Universitas Surabaya
Email: marieta.vania@gmail.com

Abstract

Being a new member of an organization / company is expected by job seekers. Many prospective workers have participated in many selections but have not succeeded in becoming members of the organization as expected. So a strategy (intervention) is needed from management in order to increase worker work engagement. The right design according to the results of the study is the design of job crafting training which theoretically is one of the predictors of work engagement. The purpose of this study is to develop a training design to increase work engagement in PT X workers through job crafting. The research method in this study is quantitative. The researcher provided 9 (nine) open-ended questions related to self-development and challenges faced at PT X. The questions were uploaded on the Google Form, making it easier for participants to fill in anytime and anywhere. After respondents filled out the questionnaire, researchers coded each answer response. The results of the study can be concluded that the design of job crafting training is one design that deserves to be considered by organizations in order to develop human resources, especially for new workers. The implementation of training by the organization is expected to provide experience for new workers so as to increase worker work engagement. It is expected that with the increase in work engagement, performance will also increase. The implications of this study require the legality aspect of human resource development, especially new employees, should be outlined in the rules/policies/SOPs so that the guarantee of implementing activities is higher.

Keyword : Job Crafting, Work Engagement, Pelatihan

Abstrak

Menjadi anggota baru pada suatu organisasi/perusahaan merupakan hal yang diharapkan oleh pencari kerja. Banyak calon pekerja yang mengikuti banyak seleksi namun belum berhasil menjadi anggota organisasi sesuai harapannya. Maka dibutuhkan strategi (intervensi) dari manajemen dalam rangka meningkatkan work engagement pekerja. Adapun desain yang tepat sesuai dengan hasil kajian adalah desain pelatihan job crafting yang secara teoritis merupakan salah satu prediktor dari work engagement. Tujuan dari penelitian ini adalah menyusun desain pelatihan untuk meningkatkan work engagement pada pekerja PT X melalui job crafting. Metode penelitian pada penelitian ini adalah kuantitatif. Peneliti memberikan 9 (sembilan) pertanyaan terbuka terkait pengembangan diri dan tantangan yang dihadapi di PT X. Pertanyaan tersebut diunggah pada Google Form sehingga memudahkan peserta untuk melakukan pengisian kapan pun dan dimana pun. Setelah responden mengisi kuesioner, peneliti melakukan Coding setiap respons jawaban yang muncul. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa desain pelatihan job crafting merupakan salah satu desain yang layak dipertimbangkan oleh organisasi dalam rangka mengembangkan sumber daya manusia terutama bagi pekerja baru. Implementasi pelatihan oleh organisasi diharapkan dapat memberikan pengalaman bagi pekerja baru sehingga mampu meningkatkan work engagement pekerja. Diharapkan dengan meningkatnya work engagement maka kinerja juga akan mengalami peningkatan. Implikasi dari penelitian ini perlu adanya aspek legalitas pengembangan sumber daya manusia terutama karyawan baru sebaiknya dituangkan pada aturan/kebijakan/SOP sehingga jaminan pelaksanaan kegiatan lebih tinggi.

Kata Kunci : Job Crafting, Work Engagement, Training

Copyright (c) Psikostudia: Jurnal Psikologi

Received 2022-12-19

Revised 2022-12-19

Accepted 2023-03-26



LATAR BELAKANG

Keberhasilan dari *Management Development* pada satu organisasi ditentukan oleh posisi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Posisi yang disarankan adalah pengembangan sumber daya manusia menjadi bagian dari strategi bisnis yang ditujukan untuk memberikan hasil disertai komitmen dari Top Manajemen (Kotler dan Armstrong, 2017). Efektifitas *Management Development* mencakup: keterkaitannya dengan tujuan dan konteks organisasi disertai relevansi bagi organisasi maupun bagi individu; membangun dan mengembangkan kualitas, keterampilan dan sikap para anggota organisasi; Dukungan kebijakan SDM terkait rekrutmen dan seleksi, penghargaan, *talent management* dan perencanaan suksesi; komitmen penuh dari pemilik proses; Partisipasi anggota organisasi.

Perencanaan suksesi merupakan salah satu kunci *management development* yaitu proses menilai dan mengaudit *talent* dalam organisasi untuk menjawab tiga pertanyaan mendasar antara lain: a. ketersediaan calon penerus yang dapat mengambil peran kunci dalam jangka panjang; b. Seberapa baik *talent* yang tersedia; dan kesesuaian antara *skills* dan kompetensi dengan kebutuhan di masa yang akan datang (Kotler dan Armstrong, 2017).

Salah satu program kerja yang ditetapkan oleh unit kerja yang membawahi sumber daya manusia di PT X adalah Suksesi. Menurut Fishman et al., (2021), salah satu manfaat dari suksesi adalah mendistribusikan aset secara efisien dan adil dari generasi tua ke generasi muda. Hal tersebut memperkecil peluang terjadinya kekosongan posisi di unit kerja sehingga target yang ditetapkan dapat tercapai secara *ontime*. Apabila perusahaan tidak melakukan suksesi ataupun terlambat melakukan suksesi maka pada saat terjadi peningkatan *order* secara signifikan membuka peluang risiko terjadinya kegagalan pemenuhan *order* maupun keterlambatan penyelesaian pekerjaan.

Program Suksesi merupakan bagian dari program pengembangan sumber daya manusia dan legalitasnya tertuang pada salah satu standar operasi yang dimiliki PT X. Salah satu cara yang ditempuh oleh PT X untuk mempercepat proses suksesi adalah melalui rekrutmen dengan tujuan menggantikan sebagian dari sekitar 8% dari total karyawan yang akan memasuki usia pensiun dalam kurun waktu lima tahun yang akan datang. Rekrutmen tersebut ditujukan bagi calon pekerja yang belum memiliki pengalaman kerja ataupun memiliki pengalaman kerja taraf pemula dengan batasan usia tertentu.

Sebanyak lebih dari 50% pekerja yang diperoleh dari program rekrutmen tersebut teridentifikasi belum memiliki pengalaman kerja sehingga membutuhkan penguatan berupa peningkatan kompetensi sesuai dengan yang tertuang pada persyaratan jabatan yang berlaku. Beberapa metode pengembangan sumber daya manusia yang ditetapkan PT X dalam rangka peningkatan kompetensi adalah *training*, *coaching*, *job shadowing*, *assignment*, dan *mentoring*. Beberapa program pengembangan berjalan dengan baik terutama pengembangan *hard skill* pekerja di area produksi sesuai dengan rencana kegiatan tahunan.

Namun demikian sebagian program pengembangan terutama terkait pengembangan *soft skill* pekerja belum berjalan maksimal meskipun secara aturan perusahaan disebutkan bahwa pengembangan kompetensi sumber daya manusia bukan hanya menjadi tanggung jawab unit kerja namun juga atasan yang bersangkutan. Beberapa hal yang diduga menjadi penyebab dari hal tersebut adalah tingginya *load* pekerjaan atasan, kecukupan modal para atasan dalam mengembangkan bawahan, serta belum tersusunnya mekanisme *reward and punishment* terkait pengembangan sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa responden yang merupakan pekerja millennial dan juga pekerja gen x melalui angket terbuka pada tahun 2020 diperoleh hasil bahwa sebagian karyawan baru mengalami keterlambatan dalam penyelesaian tugas terutama pada pekerjaan dengan *dateline* yang singkat. Diketahui juga bahwa lamanya penyelesaian kesulitan kerja tersebut juga disebabkan belum maksimalnya karyawan baru dalam memaksimalkan sumber daya yang dimiliki seperti menjalin komunikasi *interpersonal* dengan pemberi tugas (atasan), partner kerja, maupun senior. Selain itu sebagian pemberi tugas maupun atasan juga hampir tidak pernah memberikan *feedback* terhadap hasil kerja penerima tugas sehingga mengalami kesulitan untuk mengetahui kualitas kerjanya yang berguna bagi pengembangan dirinya.

Disisi lain beberapa responden tersebut memersepsikan bahwa rendahnya semangat kerja dan fokus sehingga mempengaruhi kinerja disebabkan oleh ketidakcocokan *passion* dan atau kompetensi yang dimiliki dengan jabatan saat ini. Sebagian responden merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan saat ini kurang memiliki tantangan dan peluang untuk maju. Pada saat seleksi, karyawan baru tidak memiliki gambaran secara jelas ruang lingkup tugas dan tanggung jawabnya terutama bagi karyawan tanpa pengalaman kerja sebelumnya. Ketidakcocokan atau kecocokan tersebut berdampak pada kualitas hasil kerja yang ditampilkan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan tiga masalah utama karyawan baru yang harus segera diatasi yaitu semangat kerja yang rendah pada beberapa karyawan, ketidakpuasan karyawan terhadap penempatan dan fokus sebagian personil terhadap pekerjaannya rendah. Secara teoritik, ketiga masalah tersebut dapat dikategorikan dalam dimensi *work engagement* yaitu *vigour*, *dedication*, dan *absorbtion* (Bakker et al., 2016; Kuok & Taormina, 2017). Dalam rangka mengatasi permasalahan tersebut diatas maka diperlukan intervensi pada pekerja sehingga diharapkan *work engagement* karyawan dapat meningkat sejalan dengan peningkatan variabel yang teridentifikasi sebagai faktor yang mempengaruhi *work engagement*.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu menyebutkan bahwa 3 aspek pada *job crafting* memiliki korelasi positif dengan *work engagement*. Ketiga aspek tersebut adalah *increasing structural job resources*, *increasing social job resources*, dan *increasing challenging job demands* (Bakker et al., 2016; de Devotto & Wechsler, 2019; Rošková & Faragová, 2020; Sakuraya et al., 2017; Vogt et al., 2016).

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka penulis bermaksud menyusun desain pelatihan untuk meningkatkan *work engagement* pada pekerja PT X melalui *job crafting*. Desain pelatihan disusun sesuai dengan sasaran kinerja perusahaan dan diharapkan mampu menjawab salah satu pertanyaan dasar setelah program pelatihan selesai dilaksanakan terkait peningkatan kinerja individu (O'Brien & Lomas, 2017).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian pada penelitian ini adalah kuantitatif. Peneliti memberikan 9 (sembilan) pertanyaan terbuka terkait pengembangan diri dan tantangan yang dihadapi di PT X. Pertanyaan tersebut diunggah pada *google form* sehingga memudahkan peserta untuk melakukan pengisian kapanpun dan dimanapun. Setelah responden mengisi kuesioner, peneliti melakukan coding setiap respon jawaban yang muncul.

Adapun pemilihan tipe pertanyaan model tersebut mengingat bahwa tujuan dari pengumpulan data ini adalah sebagai salah satu cara menghasilkan *training need assessment*. Langkah yang dilakukan oleh penulis setelah mendapatkan data dan kemudian dilakukan coding pada setiap respon yang adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi permasalahan melalui *need assessment*
Need assessment ditempuh melalui survei pendek dan *interview* pada karyawan baru dan juga atasan langsung.
2. Melakukan analisa level makro, meso, dan mikro
Analisa level makro terkait pada kebijakan perusahaan, level meso terkait unit kerja/rumpun jabatan/tipe pekerjaan, dan level mikro terkait individu sebagai pekerja pada sebuah organisasi
Aamodt (2010) menyebutkan tiga tahapan yang digunakan pada proses analisa *need assessment* yaitu *organizational analysis*, *task analysis*, dan *person analysis*.
3. Mengidentifikasi prediktor yang dapat meningkatkan variabel yang teridentifikasi sebagai permasalahan
4. Menyusun desain pengembangan sumber daya manusia
Desain mencakup *trainer*, calon peserta, waktu pelaksanaan, metode, biaya, rancangan kegiatan pelaksanaan, dan rancangan evaluasi pelatihan.

HASIL PENELITIAN

Need Assessment – Analisa – Identifikasi Prediktor

Berdasarkan *need assessment* yang dilakukan melalui *interview* dan juga data survei dengan menggunakan *google form* diketahui bahwa terdapat beberapa kesenjangan yang muncul. Diantaranya terdapat beberapa yang mengindikasikan *work engagement* yang dimiliki oleh sebagian karyawan cukup rendah. *Need assessment* menyebutkan bahwa semangat kerja yang rendah pada beberapa karyawan, ketidakpuasan karyawan terhadap penempatan, fokus sebagian personil terhadap pekerjaannya rendah. Secara teoritis hal tersebut dapat dikategorikan dalam dimensi *work engagement* yaitu *vigour*, *dedication* dan *absorbtion* (Lowe & El Hakim, 2020).

Sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan *work engagement* pada karyawan yang terindikasi memiliki *work engagement* rendah maka akan dilakukan intervensi sesuai dengan akar masalah yang ditemukan. Hasil analisis akar masalah yaitu penyebab terjadinya kesenjangan ditemukan bahwa karyawan belum menemukan metode yang tepat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, ketidakmampuan karyawan dalam memaksimalkan *resources* yang ada seperti struktur pekerjaan maupun senior/atasan/rekan kerja yang memiliki pengalaman lebih dalam menyelesaikan permasalahan yang muncul dalam pengerjaan tugas. Apabila hal tersebut tidak dapat terselesaikan dengan baik maka akan berpengaruh pada kinerja karyawan sesuai dengan JD-R Model yang menyatakan bahwa individu yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan meningkatkan *job performances* sedangkan individu dengan *work engagement* rendah maka *job performances* juga akan rendah (Huang et al., 2016).

Berdasarkan akar masalah tersebut diatas maka upaya intervensi yang ditawarkan adalah melalui pelatihan *Job Crafting*. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Harju et al., (2016) menyebutkan bahwa *job crafting* mampu meningkatkan *work engagement*. Penelitian tersebut merupakan penelitian panel yang dilakukan pada tahun 2011 dan 2014 dengan responden yang bekerja pada perusahaan yang sama. Hasil penelitian tersebut juga mengungkap bahwa gabungan dua aspek pada *job crafting* yaitu *increasing structural job resources* dan *challenging job demands* berkorelasi positif dengan *work engagement*. Aspek *increasing social job resources* berkorelasi positif dengan *work engagement* dan aspek *hindering job demands* berkorelasi negatif dengan *work engagement*.

Beberapa hasil penelitian terdahulu juga menyebutkan bahwa 3 aspek pada *job crafting* memiliki korelasi positif dengan *work engagement*. Ketiga aspek tersebut adalah *increasing structural job resources*, *increasing social job resources*, dan *increasing challenging job demands*. Penelitian yang dilakukan oleh Harju et al., (2016) menunjukkan hasil masing-masing dari tiga aspek pada *job crafting* memiliki korelasi positif yang signifikan dengan *work engagement* (*increasing structural job resources* (0.51), *increasing social job resources* (0.36), dan *increasing challenging job demands* (0.42) pada penelitian pertama. Tiga tahun kemudian peneliti melakukan penelitian ke dua dengan subyek yang sama pada perusahaan yang sama pula dan memperoleh hasil yang sama dengan penelitian sebelumnya bahwa ketiga aspek tersebut masing-masing berkorelasi positif dengan *job crafting*.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Siddiqi (2015) mengukur 4 aspek pada *job crafting* kemudian menguji korelasinya dengan *work engagement* dan terungkap bahwa empat aspek pada *job crafting* memiliki korelasi positif dengan *work engagement*. Salah satu aspek yang secara teoritis berkorelasi negatif dengan *work engagement* yaitu *decreasing hindering job demands* juga berkorelasi positif dengan *work engagement*. Hal tersebut menjadi alasan beberapa peneliti tidak menggunakan satu aspek tersebut pada saat melakukan penelitian terkait *job crafting*.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Letona-Ibañez et al., (2021) menyebutkan bahwa 3 (tiga) dimensi pada *job crafting* memiliki korelasi positif dengan *work engagement*. Adapun aspek *decreasing hindering job demands* memiliki korelasi negatif dengan *job crafting*. Meskipun demikian skor total dari *job crafting* memiliki korelasi positif dengan *work engagement* dengan nilai korelasi sebesar 0,38 ($p,0,001$).

Berikut beberapa penelitian lain yang menunjukkan adanya korelasi positif antara *job crafting* dengan *work engagement*:

Tabel 1. Penelitian-Penelitian Terkait

No	Peneliti	Judul Penelitian
1.	Sakuraya et al., (2017)	<i>Job crafting, work engagement, and psychological distress among Japanese employees</i>
2.	Syah (2020)	Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Work Engagement</i> Melalui <i>Psychological Meaningfulness</i>
3.	Bakker (2018)	<i>Job crafting among health care professionals: The role of work engagement.</i>
4.	Robbaanii et al., (2019)	Efek Keterampilan Sosial Dan <i>Job Crafting</i> Terhadap Keterikatan Kerja.
5.	Van Wingerden et al., (2017)	<i>The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance.</i>

Hasil dari beberapa penelitian tersebut diatas memperkuat penulis dalam menyusun intervensi sebagai upaya meningkatkan *work engagement* pada karyawan baru di perusahaan.

Desain Pelatihan

Job crafting memiliki konsekuensi positif bagi perusahaan yaitu mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan Kim et al., (2018). Berdasarkan hasil studi tersebut dapat disimpulkan bahwa bahwa kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui usaha mereka sendiri yaitu dengan menyusun pekerjaan mereka. Oleh karena itu, perusahaan perlu secara aktif mencari cara untuk mempromosikan perilaku *job crafting* karyawan.

Dubbelt et al., (2019) mengungkapkan bahwa organisasi perlu menyelenggarakan pelatihan *job crafting* untuk menstimulasi dan mendukung karyawan. Dampak lebih lanjut yang dapat diperoleh perusahaan dari pelatihan tersebut adalah sebagai salah satu cara untuk mempertahankan karyawan di organisasi.

Pelatihan *job crafting* dalam rangka meningkatkan *work engagement* pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Aprilinda & Sahrah (2022) mengungkapkan bahwa *job crafting* secara signifikan mampu meningkatkan *work engagement* yang tergambar dari perbedaan nilai *pretest* dan *post test*.

Pelatihan *Job Crafting* akan diselenggarakan dalam 4 sesi dengan berdasarkan pada aspek *job crafting*. Adapun desain pelatihan adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Desain Pelatihan

Sesi I dimulai dengan pemutaran video dari salah satu film yang mengambil *setting* perkantoran. Video yang diputar menceritakan staf yang memiliki lebih dari satu atasan dan ditagih satu pekerjaan dalam waktu yang hampir bersamaan. Staf tersebut lupa akan tugas yang diberikan oleh kedua atasan tersebut dan menjadi frustrasi pada saat ditagih. Melalui video tersebut peserta diajak untuk mencermati setiap detail informasi yang disampaikan kemudian diberikan tugas untuk mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi oleh tokoh tersebut serta memberikan rekomendasi supaya permasalahan tersebut tidak terjadi lagi. Setelah itu *trainer* akan memberi penjelasan terkait *job crafting* yaitu definisi *job crafting*, seberapa penting *job crafting* dalam penyelesaian tugas serta aspek-aspek apa saja yang ada dalam *job crafting*. Sesi ini ditutup dengan FGD yang menantang setiap anggota kelompok untuk mengeksplorasi diri dan berbagi pengalaman terkait apa yang dihadapinya dalam bekerja. Diharapkan dalam sesi ini peserta mampu memahami *job crafting* serta menyadari pentingnya *job crafting* untuk diimplementasikan dalam pekerjaannya.

Sesi selanjutnya yaitu Sesi II berisi materi dua aspek yang ada dalam *Job Crafting* yaitu *Increasing Structural Resources* dan *Increasing Social Resources*. Penekanan pada sesi ini adalah melatih peserta dalam memaksimalkan sumber daya yang tersedia di sekitarnya. Peserta diajak melakukan *role play* untuk melatih pemanfaatan sumber daya yaitu bagaimana melakukan komunikasi terkait tugas dan bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan memahami struktur tugas tersebut sehingga pemilihan metode penyelesaian tugas tersebut efektif dan efisien. Peserta juga diajak menganalisis kasus supaya lebih memahami dan mampu melatih sensitivitas peserta dalam mencerna

permasalahan yang muncul terkait pemanfaatan sumber daya sehingga mampu memberikan rekomendasi berupa rencana tindak lanjut.

Sesi II ini merupakan mengajarkan peserta untuk memaksimalkan sumber daya yang ada di perusahaan dan memiliki kompetensi dan pengalaman lebih dibandingkan dengan peserta. Apabila peserta berhasil memanfaatkan sumber daya tersebut maka peserta akan mendapatkan *feedback* baik dari atasan maupun seniornya sehingga berdampak pada kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan. Menurut Christensen et al., (2017) apabila individu memiliki kejelasan akan kebutuhannya kemudian berinvestasi dalam hubungan kerja dan meluangkan waktu untuk hal tersebut maka berpeluang mendapatkan *feedback*, dukungan, dan pengakuan.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Lazazzara et al., (2020); Svicher & Di Fabio (2021); Umayya et al., (2020) terkait *job crafting* yaitu menekankan pada usaha karyawan dalam melakukan penyesuaian pekerjaan yang dimiliki dengan kondisinya sehingga sesuai dengan kebutuhan, ketrampilan dan preferensi mereka. *Job crafting* ditempatkan dalam perspektif perilaku proaktif yaitu inisiatif karyawan dalam mengelola pekerjaannya.

Pada sesi III akan diberikan materi dan latihan terkait dua aspek lain dari *job crafting* yaitu *decreasing hindering job demands* dan *increasing challenging job demands*. Peserta diperlihatkan video tentang interaksi antara pemberi tugas dengan penerima tugas disertai juga dengan kegagalan dalam menyelesaikan tugas yang dialami salah satu tokoh. Sebagai upaya untuk membekali peserta supaya tidak mengalami kegagalan dalam penyelesaian tugas bahkan mampu menemukan peluang terjadinya *improvement* maka SWOT analisis akan diberikan pada sesi ini. Peserta diajak mengeksplorasi diri melalui SWOT analisis dalam *setting* sesuai jabatan peserta di perusahaan. Sesi ini ditutup dengan presentasi peserta dengan tujuan peserta lain dapat mengambil *lesson learnt* dari *presenter* dan *presenter* mendapatkan *feedback* dari *trainer* dan peserta lainnya.

Increasing challenging job demands terbukti meningkatkan *work engagement* dan menurunkan *job boredom* Harju et al., (2016). Individu yang diberikan tantangan pekerjaan melebihi dari target yang ditetapkan diharapkan dapat tertantang untuk menampilkan kinerja terbaiknya sehingga secara tidak langsung dapat meningkatkan *work engagement* namun juga kontribusinya bagi perusahaan. Hal tersebut juga sesuai dengan hasil penelitian Umayya et al., (2020) yang menyebutkan bahwa semakin tinggi *job crafting* maka semakin rendah kebosanan kerja karyawan.

Sesi IV dibuka dengan memberikan tugas kelompok dengan materi yang lebih menantang peserta secara kognitif yaitu mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memberikan rekomendasi hal-hal apa saja yang bisa dilakukan untuk memaksimalkan sumber daya pada satu unit kerja terkecil. Diharapkan dengan sesi terakhir ini peserta tidak hanya memiliki *knowledge*, *skill* dan *attitude* terkait dengan *job crafting*, namun mampu mengimplementasikannya dalam lingkup yang lebih besar.

Desain pelatihan ini sengaja dirancang dengan memperhatikan dua aspek yaitu aspek metode penyampaian dan aspek teknis pelaksanaan pelatihan dengan rincian sebagai berikut:

a. Metode pelatihan

Metode yang dipilih adalah metode yang membutuhkan keterlibatan seluruh peserta dengan tujuan supaya peserta tidak hanya memahami dan menyadari pentingnya materi pelatihan namun juga terlatih untuk mengerahkan sumber daya yang dimiliki dalam penyelesaian tugas.

1) Sesi I

Setiap peserta diajak untuk mengevaluasi video tentang situasi di perkantoran pada saat jam kerja. Metode FGD dengan topik eksplorasi diri terkait strategi yang diterapkan pada pekerjaan juga dipilih pada sesi ini.

2) Sesi II

Setiap kelompok diberikan tugas untuk menganalisis sebuah kasus yang berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan

3) Sesi III

Setiap peserta diajak untuk mengevaluasi video tentang situasi di perkantoran pada saat jam kerja terkait dengan tantangan dan ancaman. Selain itu juga ada metode FGD dengan topik eksplorasi diri terkait tantangan, peluang, ancaman dan risiko yang ditemui pada saat menerima tugas pada sesi ini.

4) Sesi IV

Sesi ini fokus pada tugas kelompok dengan tingkat kesulitan yang lebih tinggi yaitu setiap kelompok diajak untuk melakukan identifikasi, evaluasi, dan juga rekomendasi pada satu unit kerja bukan hanya pada satu jabatan seperti halnya tiga sesi sebelumnya.

b. Teknis Pelaksanaan

Pelatihan sebaiknya direncanakan diselenggarakan di ruang pelatihan yang dimiliki perusahaan sehingga tidak perlu mengalokasikan biaya sewa ruang.

Rancangan Evaluasi Pelatihan

a. Level Reaksi

Dalam rangka mengukur reaksi terhadap pelatihan, *trainer* menggunakan dua alat ukur yaitu

1) Lembar Observasi

Lembar observasi diisi oleh dua orang *observer* yang berupa *checklist* dari setiap tujuan umum setiap sesi pelatihan

2) Kuesioner Evaluasi pelatihan

Kuesioner pelatihan diisi oleh peserta yang menggunakan skala 1-5 (sangat tidak setuju – sangat setuju) terkait:

- a) Materi Pelatihan
- b) Trainer/ Instruktur Pelatihan
- c) Metode Pelatihan
- d) Waktu Pelatihan

Selain itu peserta juga mengisi pertanyaan terbuka antara lain:

- a) Rencana tindak lanjut setelah mendapat pelatihan

- b) Kritik dan Saran terkait pelatihan
- b. Level Learning
- Pengukuran hasil pelatihan level *learning* adalah:
- 1) *Pretest* dan *Post Test* diberikan dalam rangka mengukur pengetahuan/*knowledge* peserta pelatihan Tipe soal *pre test* dan *post test* adalah pertanyaan terbuka, antara lain sebagai berikut:
 - a) Apa yang dimaksud dengan *Job Crafting*?
 - b) Jelaskan manfaat dari *Job Crafting*?
 - c) Bagaimana orang yang memiliki karakteristik *Job Crafting* yang positif?
 - d) Jelaskan langkah-langkah yang dilakukan dalam *Job Crafting*?
 - e) Sebutkan dan jelaskan masing-masing aspek *Job Crafting*?
- Pemberian soal *pretest/post test* dilakukan pada saat sebelum dimulai sesi 1 dan setelah berakhirnya sesi 4.
- 2) Observasi pada saat tugas individu maupun kelompok Observasi dilakukan oleh 2 orang *observer* serta dibantu oleh *co-trainer* dengan tujuan mengetahui level skill peserta pelatihan pada saat implementasi materi setiap sesinya. Setiap *observer* akan mengobservasi beberapa maksimal 2 kelompok dengan tujuan supaya observasi berjalan dengan maksimal.
 - 3) Hasil *Project Assignment*
- Project assignment* disarankan untuk dapat dilakukan oleh seluruh peserta pelatihan dengan tujuan untuk meningkatkan skill peserta melalui implementasi *job crafting* pada unit kerja masing-masing. Pemberian *project assignment* bagi peserta tidak hanya sekedar meningkatkan *skill* peserta pelatihan namun juga membiasakan peserta pelatihan dalam menggunakan *job crafting*. Lama pengerjaan *job crafting* selama satu (1) bulan dan dikumpulkan pada penanggungjawab pelatihan.

Selain dua level tersebut diatas, organisasi juga dapat menambahkan dua evaluasi lanjutan yaitu level *behavior* dan level *result* sesuai dengan model evaluasi (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Level *behavior* mengukur perubahan perilaku dari peserta pelatihan setelah mendapatkan pelatihan. Beberapa organisasi melakukan pengukuran level ini antara 3 – 6 bulan pasca pelatihan. Sedangkan level *result* merupakan efek jangka Panjang yang diperoleh organisasi/perusahaan akan program pelatihan yang dapat direalisasikan oleh perusahaan.

PEMBAHASAN

Upaya yang dilakukan dalam rangka meningkatkan *work engagement* karyawan baru dengan penggunaan metode yang cukup variatif diharapkan dapat memberikan *insight* bagi peserta serta mengimplementasikannya dalam pekerjaan sehari-hari. Selain itu peserta yang sudah mendapatkan bekal pengetahuan dan *skill* terkait *job crafting* diharapkan berbagi ilmu pada karyawan lain sehingga manfaat tidak hanya dapat dirasakan oleh peserta saja namun juga karyawan lainnya. Desain ini juga memberikan *insight* lain yaitu pelatihan *job crafting* dapat dijadikan

alternatif pelatihan pendahuluan sebelum dilakukan intervensi untuk peningkatan kompetensi lain yang disasar oleh perusahaan.

Diharapkan dengan pelatihan *job crafting* tidak hanya meningkatkan *work engagement* karyawan namun juga meningkatkan variabel lain yang dibutuhkan perusahaan untuk mendukung kinerja perusahaan. Salah satu variabel yang teridentifikasi berkorelasi positif dengan *work engagement* adalah *innovative work behavior*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ren et al., (2020) ditemukan bahwa korelasi *job crafting* dengan *work engagement* yaitu sebesar 0,732 ($p < 0.01$).

Hosseini & Haghghi Shirazi (2021) mendefinisikan perilaku kerja inovatif sebagai perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai inisiasi dan pengenalan yang disengaja (dalam peran kerja, kelompok atau organisasi) dari ide, proses, produk atau prosedur yang baru dan bermanfaat. Sedangkan menurut Menurut Dwiastuti & Etikariena (2020) perilaku inovatif kerja adalah perilaku yang meliputi eksplorasi peluang dan ide ide baru, juga dapat mencakup perilaku mengimplementasikan ide baru, menerapkan pengetahuan baru dan untuk mencapai peningkatan kinerja pribadi atau bisnis. Beberapa definisi yang dikemukakan para ahli terkait perilaku kerja inovatif merujuk pada satu tujuan yaitu peningkatan kinerja, baik individu maupun perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Vogt et al., (2016) diketahui bahwa *job crafting* mampu memprediksi *psychological capital*. Studi tersebut merupakan *longitudinal study* yang dilakukan sebanyak 3 (tiga) kali dengan jeda antar studi selama 3 (tiga) bulan. Hasil studi pada ketiga periode waktu tersebut mengungkapkan bahwa *job crafting* memiliki korelasi positif dengan *psychological capital*. Vogt et al., (2016) juga menyebutkan bahwa individu dengan *work engagement* dan *psychological capital* tinggi memiliki kecenderungan untuk *craft* lebih banyak karena memiliki energi dan resources yang tinggi.

Job crafting tidak hanya dapat meningkatkan *work engagement*, namun juga mampu meningkatkan *mindfulness* Aldrin & Merdiaty (2019). Bahkan variabel *job crafting* dengan dimoderatori *mindfulness* memiliki korelasi positif yang lebih besar dibandingkan dengan korelasi antara *job crafting* dengan *work engagement*. Hal tersebut mengindikasikan bahwa diperlukan variabel lain yang patut dipertimbangkan untuk disertakan dalam desain pelatihan sehingga efektivitas pelatihan meningkat. Slemp et al., (2015) juga mengungkapkan bahwa *job crafting* memiliki korelasi positif dengan *workplace well being*. Nilai korelasi dua variabel tersebut adalah sebesar 0,45 ($p < 0,01$). Artinya semakin tinggi *job crafting* yang dimiliki individu maka semakin tinggi pula *workplace well being* yang dimilikinya.

Berdasarkan uraian tersebut diatas diketahui bahwa *job crafting* banyak mempengaruhi variabel lain. Sehingga diharapkan dengan pelatihan ini tidak hanya mampu meningkatkan *job crafting* namun mampu meningkatkan variabel lain yang pada akhirnya mampu membuat karyawan perusahaan berkontribusi bagi kinerja perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian tersebut diatas berikut hasil penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa desain pelatihan *job crafting* merupakan salah satu desain yang layak dipertimbangkan oleh organisasi dalam rangka mengembangkan sumber daya manusia terutama bagi pekerja baru. Implementasi pelatihan oleh organisasi diharapkan dapat memberikan pengalaman bagi pekerja baru sehingga mampu meningkatkan *work engagement* pekerja. Diharapkan dengan meningkatnya *work engagement* maka kinerja juga akan mengalami peningkatan.

Berikut saran yang dapat diberikan penulis terkait desain pelatihan yang telah dibuat berdasarkan *need assessment* yang telah disusun sebelumnya:

a. Aspek legalitas

Pengembangan sumber daya manusia terutama karyawan baru sebaiknya dituangkan pada aturan/kebijakan/SOP sehingga jaminan pelaksanaan kegiatan lebih tinggi.

b. Aspek teknis

- 1) Dilakukan selama 2 (dua) hari dengan disertai jeda waktu (tidak berurutan)
- 2) adanya tambahan *assignment* berupa pekerjaan rumah bagi peserta sebelum sesi lanjutan diharapkan dapat memaksimalkan peserta dalam mencapai sasaran pelatihan

DAFTAR PUSTAKA

- Aldrin, N., & Merdiaty, N. (2019). Effect of job crafting on work engagement with mindfulness as a mediator. *Cogent Psychology*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2019.1684421>
- Aprilinda, L., & Sahrah, A. (2022). Pelatihan Job Crafting Sebagai Solusi Meningkatkan Keterikatan Kerja Karyawan Perusahaan Finansial Teknologi. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 11(3), 500–508.
- Bakker, A. B. (2018). Job crafting among health care professionals: The role of work engagement. *Journal of Nursing Management*, 26(3). <https://doi.org/10.1111/jonm.12551>
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz Vergel, A. I. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations*, 69(1). <https://doi.org/10.1177/0018726715581690>
- Christensen, M., Saksvik, P. Ø., & Karanika-Murray, M. (2017). *The positive side of occupational health psychology*. Springer.
- de Devotto, R. P., & Wechsler, S. M. (2019). Job crafting interventions: Systematic review. *Trends in Psychology*, 27(2). <https://doi.org/10.9788/TP2019.2-06>
- Dubbelt, L., Demerouti, E., & Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3). <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1576632>
- Dwiastuti, D. A., & Etikariena, A. (2020). Hubungan antara Sikap Kompetitif Berlebihan dan Perilaku Kerja Inovatif. *JURNAL DIVERSITA*, 6(1). <https://doi.org/10.31289/diversita.v6i1.2734>
- Fishman, S. M., Copenhaver, D., Lorenzen, K., Schlingmann, E., & Chung, C. (2021). UC Davis Train-the-Trainer Primary Care Pain Management Fellowship: Addressing the Pain Management Education Gap. *Academic Medicine*, 96(2). <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000003554>
- Harju, L. K., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95–96. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.001>
- Hosseini, S., & Haghighi Shirazi, Z. R. (2021). Towards teacher innovative work behavior: A conceptual model. *Cogent Education*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2020.1869364>
- Huang, J., Wang, Y., & You, X. (2016). The Job Demands-Resources Model and Job Burnout: The Mediating Role of Personal Resources. *Current Psychology*, 35(4). <https://doi.org/10.1007/s12144-015-9321-2>
- Kim, H., Im, J., Qu, H., & NamKoong, J. (2018). Antecedent and consequences of job crafting: an organizational level approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2017-0040>
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). *Implementing the Four Levels_ A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. In Berrett-Koehler Publishers, Inc. (Vol. 1999, Issue December).
- Kotler dan Armstrong. (2017). *Manajemen Pemasaran. Manajemen Pemasaran*.
- Kuok, A. C. H., & Taormina, R. J. (2017). Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought*, 10(2). <https://doi.org/10.5964/psyc.v10i2.236>
- Lazazzara, A., Tims, M., & de Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*, 116. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.001>
- Letona-Ibañez, O., Martínez-Rodríguez, S., Ortiz-Marques, N., Carrasco, M., & Amillano, A. (2021). Job crafting and work engagement: The mediating role of work meaning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph18105383>
- Lowe, T., & El Hakim, Y. (2020). A handbook for student engagement in higher education: Theory into practice. In *A Handbook for Student Engagement in Higher Education: Theory into Practice*. <https://doi.org/10.4324/9780429023033>
- O'Brien, K., & Lomas, T. (2017). Developing a Growth Mindset through outdoor personal development: can an intervention underpinned by psychology increase the impact of an outdoor learning course for young people? *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, 17(2), 133–147.
- Ren, T., Cao, L., & Chin, T. (2020). Crafting jobs for occupational satisfaction and innovation among manufacturing workers facing the COVID-19 crisis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph17113953>
- Robbaani, M. M., Baihaqi, M., & Juwitaningrum, I. (2019). EFEK KETERAMPILAN SOSIAL DAN JOB CRAFTING TERHADAP KETERIKATAN KERJA. *JURNAL PSIKOLOGI INSIGHT*, 3(2). <https://doi.org/10.17509/insight.v3i2.22344>
- Rošková, E., & Faragová, L. (2020). Job Crafting, Work Engagement, Burnout: Mediating Role of Self-Efficacy. *Studia Psychologica*, 62(2). <https://doi.org/10.31577/sp.2020.02.797>
- Sakuraya, A., Shimazu, A., Eguchi, H., Kamiyama, K., Hara, Y., Namba, K., & Kawakami, N. (2017). Job crafting, work engagement, and psychological distress among Japanese employees: A cross-sectional study. *BioPsychoSocial Medicine*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s13030-017-0091-y>
- Siddiqi, M. A. (2015). Work Engagement and Job Crafting of Service Employees Influencing Customer Outcomes. *Vikalpa*, 40(3). <https://doi.org/10.1177/0256090915598584>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., & Vella-Brodick, D. A. (2015). Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support. *Psychology of Well-Being*, 5(1). <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y>
- Svicher, A., & Di Fabio, A. (2021). Job Crafting: A Challenge to Promote Decent Work for Vulnerable Workers. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.681022>
- Syah, N. D. (2020). Pengaruh Job Crafting terhadap Work Engagement melalui Psychological Meaningfulness Karyawan PT Boma Bisma Bisma Indra (Persero) Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4). <https://doi.org/10.26740/jim.v8n4.p1257-1267>
- Umaya, F., Maulina, R., & Budiharto, S. (2020). Job Crafting dan Kebosanan Kerja Karyawan. *Gajah Mada Journal of Professional Psychology (GamaJPP)*, 6(2). <https://doi.org/10.22146/gamajpp.57576>
- Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017). The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance. *Human Resource Management*, 56(1). <https://doi.org/10.1002/hrm.21758>
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2016). The consequences of job crafting: a three-wave study. *European Journal*

of Work and Organizational Psychology, 25(3).
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1072170>