



## ***Peran job crafting dan work engagement sebagai pemediasi pengaruh perceived organizational support terhadap adaptive performance***

Lesi Silvia Ardita<sup>1\*</sup>, Dwiarko Nugrohoseno<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

\*Email korespondensi: lesi19009@mhs.unesa.ac.id

### **Abstract**

*Human resources become one of the critical determinants in global developments, which are full of competition. Organizations need to pay attention to the quality of their employees, both in terms of the quality of knowledge and skills, career, and level of welfare, to increase employee performance and motivation to give all their abilities in achieving organizational goals with perceived organizational support. The support provided by the organization will have an impact on adaptive performance. Job crafting and work engagement are essential to achieve adaptive performance. This study uses quantitative research. The number of research samples, 81 employees, was determined based on proportionate stratified random sampling for data collection using a survey by distributing questionnaires online. The study's results prove that perceived organizational support has a significant positive effect on adaptive performance, perceived organizational support has a significant positive effect on job crafting, and perceived organizational support has a significant positive effect on work engagement. Job crafting does not affect adaptive performance. Work engagement has a significant positive effect on adaptive performance. Job crafting does not mediate the effect of perceived organizational support on adaptive performance. Job crafting mediates the effect of perceived organizational support on adaptive performance partially. The management must support the employee by motivating and giving them authority to solve their job in the organization.*

*Keywords: adaptive performance; job crafting; perceived organizational support; work engagement.*

### **PENDAHULUAN**

Peranan sumber daya manusia menjadi semakin penting bila dikaitkan dengan perkembangan global yang penuh dengan persaingan di antara organisasi. Salah satu cara yang dilakukan organisasi dalam menghadapi persaingan yaitu dengan memberdayakan dan menggali seluruh potensi sumber daya manusia yang dimilikinya itu secara maksimal (Guan & Frenkel, 2018). Menurut Bakker *et al.* (2012), sumber daya yang paling berpengaruh dalam keberlangsungan hidup organisasi adalah sumber daya manusia karena merupakan faktor utama dalam menjalankan arah gerak organisasi. Sumber daya manusia adalah penggerak sekaligus pengelola jalannya organisasi karena berhubungan langsung dengan segala aktivitas di dalam organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan menciptakan perusahaan yang berkompeten dan akan semakin mudah dalam mencapai tujuannya.

*Perceived organizational support* adalah tingkat di mana para pekerja mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Bakker & Demerouti, 2007). Menurut Andrade & Neves (2022), *perceived organizational support* yang meningkat dapat membuat karyawan memiliki tanggung jawab dan kewajiban untuk berkontribusi dan peduli akan kesejahteraan organisasi serta membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Pengalaman kerja yang positif dapat meningkatkan *perceived organizational support* yang baik pula dalam diri karyawan. Hal tersebut secara otomatis akan memengaruhi kinerja dari seorang karyawan karena karyawan akan memberikan kemampuan terbaiknya dalam organisasi sebagai akibat dari persepsi dukungan yang didapatkannya. Karyawan akan berusaha memaksimalkan sumber daya yang dimilikinya untuk adaptif dengan kondisi di luar tugas yang dia kerjakan. Penyesuaian diri karyawan dalam tuntutan perubahan organisasi tersebut dikenal dengan istilah *adaptive performance* (Gottman *et al.*, 1998).

Vande *et al.* (2020) menyatakan bahwa *perceived organizational support* dari karyawan berhubungan positif dan signifikan terhadap *adaptive performance*. Penelitian ini dilakukan berdasarkan pada paradigma yang berbeda pada penelitian sebelumnya. Hasilnya menunjukkan bahwa dimensi yang tercantum dalam *perceived organizational support* secara signifikan memengaruhi kinerja individu. Hasil penelitian berbeda ditunjukkan oleh Shih *et al.* (2012) bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Petrou *et al.* (2016), salah satu efek dari *perceived organizational support* yaitu pada *job crafting*. *Perceived organizational support* yang baik akan berpengaruh terhadap *job crafting* karena karyawan akan melakukan tugas sesuai dengan kemampuan dan minatnya agar tugas yang dilakukannya bisa selesai dengan efektif dan efisien.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Demirkan *et al.* (2022) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara *perceived organizational support* dan *job crafting*. Hasil penelitian berbeda ditunjukkan oleh Kanten (2014) bahwa *self-efficacy* berpengaruh terhadap *job crafting*, sebagian dimensi dari *job characteristic* berpengaruh terhadap *job crafting*, namun dimensi *perceived organizational support* tidak memiliki efek yang signifikan terhadap *job crafting*.

Karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi akan semakin menunjukkan kinerja yang baik dalam bekerja sehingga keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan akan semakin tinggi (Bakker & Demerouti, 2008). Park *et al.* (2020) menunjukkan bahwa efek langsung dari *perceived organizational support* signifikan secara statistik. Kim *et al.* (2016) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap *work engagement*. Menurut Petrou *et al.* (2016), *work engagement* dapat dipengaruhi oleh *job crafting* tetapi tidak pada semua dimensinya. Hasil penelitian berbeda ditunjukkan oleh Bakker & Demerouti (2017) bahwa semua dimensi dari *job crafting* yaitu *increasing structural job resources*, *challenging job demand*, dan *increasing social job resources* secara signifikan menjadi prediktor dari *work engagement*, sehingga *job crafting* memengaruhi *work engagement* secara positif dan signifikan.

Breevaart *et al.* (2014) menunjukkan bahwa mereka bisa lebih fokus dalam *performance* mereka sehari-hari. Schaufeli *et al.* (2006) menemukan bahwa *service climate* memediasi hubungan antara *work engagement* dan *performance*, namun tidak menemukan hubungan positif signifikan yang statistik antara *work engagement* terhadap *adaptive performance* secara langsung. Letona-Ibañez *et al.* (2021) mengemukakan bahwa *job crafting* secara langsung dan signifikan berhubungan dengan *engagement*. Ini berbeda dengan penelitian Jutengren *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa *job crafting* tidak berpengaruh terhadap *adaptive performance*. Gordon *et al.* (2015) menunjukkan bahwa *performance* pada setiap individu akan meningkat jika mereka memilih desain pekerjaan (*job crafting*) sesuai dengan kemampuan dan kompetensi mereka. Hasil penelitian berbeda diungkapkan oleh Afzal & Crawford (2022) bahwa *job crafting* tidak memengaruhi *performance* secara signifikan, akan tetapi hal tersebut dapat berubah menjadi signifikan bisa dimediasi oleh *work meaning* yang kuat.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *perceived organizational support* terhadap *adaptive performance* melalui *job crafting* dan *work engagement* sebagai variabel mediasi.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### ***Perceived Organizational Support***

*Organizational support* atau yang biasa disebut *perceived organizational support* mengacu pada persepsi pekerja tentang apakah suatu organisasi peduli dengan kesejahteraan dan kontribusi karyawan. Hal ini juga mencakup penilaian karyawan tentang apakah organisasi membantu mereka mencapai tujuan profesional dan pribadi (Park *et al.*, 2020). Menurut Rhoades *et al.* (2001), *perceived organizational support* adalah tingkat sejauh mana dukungan dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan dalam memenuhi kebutuhan sosio-emosionalnya, atas kontribusi karyawan terhadap organisasi. Hal ini berhubungan dengan penghargaan yang diberikan organisasi terhadap karyawan yang berupa kesempatan belajar dan promosi. Menurut Afzal & Crawford (2022), *perceived organizational support* adalah keyakinan umum karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai

kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan terikat dengan aktivitas organisasi dan akan memberikan kemampuan terbaiknya untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. *Perceived organizational support* adalah tingkat sampai mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Jika karyawan merasa organisasi tidak menghargai mereka, organisasi akan mendapat minim dukungan karyawan. Dengan kata lain, *perceived organizational support* adalah tingkatan keyakinan seorang karyawan bahwa organisasi peduli terhadap kontribusi dan kesejahteraan mereka (Demirkan *et al.*, 2022; Rhoades & Eisenberger, 2002).

### ***Adaptive Performance***

Menurut Marthing & Sandroto (2018), *adaptive performance* biasanya ditujukan untuk mempertahankan tingkat kinerja atau meminimalkan penurunan kinerja sebagai akibat dari perubahan. Mereka juga berpendapat bahwa *adaptive performance* mungkin memerlukan perubahan interpersonal dan organisasi untuk mencapainya. Menurut Pulakos *et al.* (2000), *adaptive performance* dapat dianggap sebagai konstruk multi-dimensi termasuk dimensi perilaku seperti pemecahan masalah secara kreatif (penyelesaian masalah atipikal, tidak jelas dan kompleks, berurusan dengan situasi kerja yang tidak pasti atau tidak dapat diprediksi (kemampuan untuk menyesuaikan dan memecahkan situasi yang tidak terduga, mengalihkan fokus dan mengambil tindakan yang wajar), mempelajari tugas, teknologi, dan prosedur baru (kemampuan untuk mengantisipasi, mempersiapkan, dan mempelajari keterampilan yang diperlukan untuk persyaratan pekerjaan di masa depan), atau menangani stres kerja (yaitu, kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan, menangani frustrasi, dan bertindak sebagai pengaruh yang menenangkan). Menurut Stasielowicz (2022), *adaptive performance* adalah bentuk yang proaktif dalam menanggapi perubahan di tempat kerja karena melibatkan antisipasi. Dengan kata lain, *adaptive performance* dapat didefinisikan sebagai perubahan perilaku dalam memenuhi tuntutan atau permintaan baru dari suatu pekerjaan, seperti masalah yang tidak jelas, orang baru, perbedaan budaya, tantangan kondisi fisik, dan teknologi baru akibat dari perubahan dan situasi kerja yang tidak pasti.

### ***Job Crafting***

*Job crafting* adalah proses secara terus-menerus di mana individu dapat secara proaktif mengubah dan membentuk batas-batas pekerjaan mereka sendiri (Hetland *et al.*, 2018). Menurut Bakker *et al.* (2020), *job crafting* adalah desain kerja menyenangkan yang mengacu pada proses proaktif karyawan menciptakan kondisi kenyamanan di tempat kerja tanpa mengubah esensi pekerjaan itu sendiri. Menurut Tims *et al.* (2013), *job crafting* karyawan dapat membentuk batas-batas pekerjaan mereka dan menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan preferensi, keterampilan, dan kompetensi mereka. Proses ini secara proaktif memengaruhi seseorang dalam pekerjaannya. Menurut Park *et al.* (2020), *job crafting* terjadi ketika seorang karyawan secara proaktif memodifikasi batas tugas, jumlah interaksi pribadi, atau batas kognitif pekerjaan individu. Karyawan juga dapat mengubah batasan kognitif dan sosial dari pekerjaan mereka. Dengan kata lain, *job crafting* merupakan bentuk perilaku proaktif di mana karyawan mengubah karakteristik pekerjaan sesuai dengan minatnya untuk mengembangkan keterampilan yang dimiliki.

### ***Work Engagement***

Malaeb *et al.* (2022) mengatakan bahwa *work engagement* adalah dedikasi yang diberikan karyawan dalam pekerjaan yang melampaui tuntutan tugas normal atau pekerjaan rutin mereka atas dasar sukarela dan diprakarsai oleh pilihan bebasnya sendiri. Breevaart *et al.* (2016) mengatakan bahwa *work engagement* adalah hal positif yang berhubungan dengan motivasi dan cara pandang yang mengacu pada afektif kognitif yang dan tidak fokus kepada objek atau perilaku tertentu. Menurut Schaufeli *et al.* (2006), *work engagement* sebagai pernyataan pikiran positif dan pemenuhan yang terkait dengan pekerjaan dan pengalaman yang menyenangkan bagi para karyawan. Hal tersebut datang bersama dengan perasaan mengenai *vigour* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorbtion* (penghayatan). *Work engagement* adalah kondisi karyawan yang punya rasa keterikatan terhadap pekerjaan yang melibatkan proses kognitif dan psiskis yang meliputi semangat, dedikasi, dan penghayatan dan dapat memengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan dalam bekerja.

### Hubungan antar Variabel

*Perceived organizational support* merupakan dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan, sehingga karyawan akan mempersepsikan seberapa besar dukungan organisasi yang diberikan, sehingga hal tersebut akan memengaruhi karyawan secara emosional (Bakker & Demerouti, 2017). Saks (2019) menyatakan bahwa hasil dari tingginya tingkat emosional karyawan terhadap perusahaan mengakibatkan perasaan timbal balik untuk perusahaan, timbal balik itu berupa kinerja yang akan terus diperbaiki oleh karyawan tersebut, sehingga dengan meningkatnya *perceived organizational support* yang didapatkan oleh karyawan, semakin tinggi pula kinerja mereka dalam bekerja. Karyawan akan semakin peduli terhadap pekerjaannya karena mereka merasa didukung oleh organisasi. Salah satu indikator dalam meningkatnya kinerja karyawan adalah karyawan tersebut dapat mengatasi masalah dan juga tanggung jawab di luar tugas yang sudah diberikan (*adaptive performance*). Karyawan juga akan cenderung mencoba mengatasi masalah sebagai timbal balik dukungan yang didupakannya dari perusahaan (De Clercq & Pereira, 2021).

H1: *Perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap *adaptive performance*.

Menurut Bakker & Demerouti (2017), penempatan karyawan pada jenis pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi dan minat akan meningkatkan produktivitasnya dalam bekerja. Sebaliknya, penempatan karyawan akan menimbulkan dampak negatif seperti tekanan psikologis terhadap karyawan jika jenis pekerjaan yang ditugaskan tidak sesuai dengan kompetensi dan minat. Karyawan memerlukan waktu dan usaha yang lebih untuk menyesuaikan sumber daya yang dimiliki untuk menyelesaikan tugas dan tuntutan saat ini. Rhoades & Eisenberger (2002) menyatakan bahwa *perceived organizational support* diperlukan untuk meningkatkan kepercayaan bahwa karyawan dapat memaksimalkan pekerjaan jika dapat memilih pekerjaan yang sesuai dengan minatnya, kepercayaan diri yang timbul dari organisasi bisa didapat dari beberapa aspek seperti dukungan rekan kerja atau atasan, lingkungan kerja yang nyaman, dan penghargaan yang didapatkan. Karyawan harus diberikan wewenang agar mereka dapat mengelola pekerjaan dengan baik. *Perceived organizational support* mengambil peran penting untuk meningkatkan motivasi dalam diri karyawan dalam mengembangkan kompetensi diri melalui *job crafting*. Karyawan akan lebih maksimal menjalankan pekerjaannya yang berdampak positif terhadap perusahaan atau organisasi (Mansour & Nogue, 2022).

H2: *Perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap *job crafting*.

*Perceived organizational support* adalah kondisi di mana organisasi mendukung karyawan dalam lingkungan kerja dengan memberikan penghargaan atau apresiasi atas peningkatan *performance* yang telah dilakukan (Rhoades *et al.*, 2001). Karyawan percaya bahwa organisasi dapat memenuhi kebutuhan sosio emosional, percaya bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraannya, dan juga menghargai kontribusi yang telah dilakukannya. *Perceived organizational support* dapat membawa dampak positif melalui *work engagement*. Karyawan yang memiliki *perceived organizational support* yang tinggi secara langsung berdampak pada keterikatannya dalam organisasi sebagai bagian dari norma timbal balik dan kepercayaan yang selama ini dia dapatkan (Park *et al.*, 2020). Coe *et al.* (2021) menyatakan bahwa karyawan yang mendapatkan *perceived organizational support* tinggi akan percaya bahwa organisasi menghargai kinerja dan akan lebih maksimal dalam melakukan pekerjaan. Hal ini selanjutnya akan berpengaruh terhadap tingkat keberhasilan organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. *Perceived organizational support* merupakan salah satu cara untuk mendorong dan meningkatkan *work engagement* dalam diri karyawan karena membantu karyawan lebih percaya diri dengan tanggung jawabnya baik secara fisik dan psikis yang akan berdampak positif terhadap kinerja. Faktor yang menyebabkan *engagement* tinggi adalah melalui pemberian keleluasaan terhadap karyawan dalam menentukan pekerjaannya.

H3: *Perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*.

Tims *et al.* (2013) menyebutkan bahwa desain pekerjaan yang dibuat sendiri oleh karyawan membuat karyawan akan lebih mudah dalam menyelesaikan tugas baru yang didapatkan. Ketika dihadapkan pada tugas baru, karyawan akan lebih mudah menyelesaikannya ketimbang karyawan yang tidak membuat

dan mendesain pekerjaannya sendiri. Karyawan yang terbiasa dan nyaman menyelesaikan pekerjaannya sehingga ketika dihadapkan pada tanggung jawab dan tugas baru sehingga mereka lebih percaya diri dan cenderung lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya (Tims *et al.*, 2013). Menurut Fong *et al.* (2022), karyawan yang mampu mendesain pekerjaannya dengan baik akan membuat mereka lebih adaptif dalam pekerjaannya.

H4: *Job crafting* berpengaruh positif signifikan terhadap *adaptive performance*.

Karyawan yang memiliki keterikatan terhadap pekerjaan mereka akan memiliki rasa semangat dan hubungan yang efektif lebih baik dengan pekerjaan mereka (Bakker & Demerouti, 2007). Menurut Bhuvanaiah & Raya (2016), karyawan yang memiliki keterikatan kerja cenderung memiliki motivasi tinggi dan percaya akan kemampuan pribadi dalam menyelesaikan masalah dan tuntutan yang tidak terduga. Aspek yang tidak terduga tersebut bisa berupa tanggung jawab tambahan, pekerjaan yang perlu diselesaikan dalam waktu singkat dan tuntutan di luar jenis pekerjaan yang dilakukan. *Adaptive performance* dari karyawan bisa dilakukan dengan maksimal apabila karyawan merasakan kenyamanan dalam bekerja dan memiliki kepercayaan diri untuk menyelesaikan tuntutan yang berkaitan dengan fisik maupun psikologis (Untari *et al.*, 2021). Oleh karena itu, karyawan yang memiliki *engagement* tinggi terhadap organisasi juga cenderung mempunyai *adaptive performance* yang tinggi.

H5: *Work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *adaptive performance*.

*Perceived organizational support* yang baik akan meningkatkan *adaptive performance* dalam diri karyawan. Tingginya tingkat emosional karyawan terhadap perusahaan mengakibatkan perasaan timbal-balik untuk perusahaan (Ahmed & Nawaz, 2015). Menurut Yulivianto (2019), hubungan timbal-balik itu berupa kinerja yang akan terus diperbaiki oleh karyawan tersebut, sehingga dengan meningkatnya *perceived organizational support* yang didapatkan oleh karyawan berdampak pada semakin tinggi kinerja mereka. Hal tersebut bisa dimediasi oleh beberapa faktor salah satunya adalah *job crafting*. *Job crafting* akan lebih mudah dalam menanggulangi tugas baru sehingga kinerja individu akan meningkat pula karena adanya efek sosio-emosional yang diberikan organisasi terhadap karyawan. Mansour & Nogues (2022) menyatakan bahwa adanya dukungan organisasi akan berdampak pada kinerja yang adaptif melalui kemampuan dalam menyelesaikan masalah organisasi.

H6: *Job crafting* memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *adaptive performance*.

Menurut Park *et al.* (2020), *perceived organizational support* yang tinggi dapat menyebabkan efek domino berupa peningkatan kinerja karyawan. Salah satu indikator dalam meningkatnya kinerja karyawan adalah dapat mengatasi masalah dan juga tanggung jawab diluar tugas yang sudah diberikan. Karyawan akan cenderung mencoba mengatasi masalah sebagai timbal balik dukungan yang diduplikasinya dari organisasi (Musenze *et al.*, 2022). Wefald *et al.* (2012) menyatakan bahwa *work engagement* dapat menjadi perantara dalam membentuk kinerja karyawan yang adaptif. Ketika karyawan mendapatkan *perceived organizational support* yang baik, karyawan akan merasa *engage* dengan pekerjaannya sehingga dia bekerja akan lebih nyaman. Oleh karena itu, semakin tinggi *perceived organizational support* yang diberikan kepada karyawan akan meningkatkan keterikatan terhadap organisasi, akibatnya kinerja karyawan akan ikut meningkat.

H7: *Work engagement* memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *adaptive performance*.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dikarenakan data yang akan diolah merupakan data rasio dan yang menjadi fokus dari penelitian ini adalah untuk mengetahui besarnya pengaruh antar variabel yang diteliti. Populasi penelitian ini adalah karyawan dari Bank Jatim cabang Jombang sejumlah 102 orang yang terbagi atas 1 orang karyawan pimpinan bidang operasional (PBO), 1 orang karyawan

*quality assurance* (QA), 12 orang karyawan unit kredit, 9 orang karyawan kantor kas cabang, 8 orang karyawan unit mikro, 7 orang karyawan administrasi legal dan bisnis, 22 orang *funding officer*, 3 orang karyawan Penyelamatan dan penyelesaian kredit (PPK), dan 38 karyawan unit umum. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* yang merupakan suatu teknik pengambilan sampel yang diperuntukan untuk populasi yang memiliki anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Jumlah sampel adalah 81 karyawan dengan proporsi sampel adalah 1 orang karyawan PBO, 1 orang karyawan QA, 10 orang karyawan unit kredit, 7 orang karyawan kantor kas cabang, 6 orang karyawan unit mikro, 6 orang karyawan administrasi legal dan bisnis, 17 orang *funding officer*, 2 orang karyawan PPK, dan 31 karyawan unit umum. Pengacakan dilakukan dengan memberikan kode unik di daftar pegawai dan selanjutnya memilih karyawan dengan kode unik ganjil sebagai responden. Pengumpulan data dilakukan dengan survey dengan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan metode *Structural Equation Model-Partial Least Squared (SEM-PLS)*, yang dibantu dengan software WarpPLS 8.0.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Pengukuran

**Tabel 1.**  
**HASIL NILAI *LOADING* KOMBINASI DAN FAKTOR *LOADING***

Variabel	Item	<i>Loading</i>	<i>P-Value</i>	CA	CR
<i>Perceived Organizational Support</i>	POS 1	0.541	<0.001	0.858	0.889
	POS 2	0.666	<0.001		
	POS 3	0.833	<0.001		
	POS 4	0.772	<0.001		
	POS 5	0.572	<0.001		
	POS 6	0.572	<0.001		
	POS 7	0.541	<0.001		
	POS 8	0.782	<0.001		
	POS 9	0.778	<0.001		
<i>Adaptive Performance</i>	AP 1	0.505	<0.001	0.866	0.894
	AP 2	0.580	<0.001		
	AP 3	0.713	<0.001		
	AP 4	0.567	<0.001		
	AP 5	0.758	<0.001		
	AP 6	0.597	<0.001		
	AP 7	0.766	<0.001		
	AP 8	0.821	<0.001		
	AP 9	0.697	<0.001		
	AP 10	0.720	<0.001		
<i>Job Crafting</i>	JC 1	0.623	<0.001	0.673	0.804
	JC 2	0.541	<0.001		
	JC 3	0.840	<0.001		
	JC 4	0.818	<0.001		
<i>Work Engagement</i>	WE 1	0.727	<0.001	0.889	0.909
	WE 2	0.696	<0.001		
	WE 3	0.672	<0.001		
	WE 4	0.725	<0.001		
	WE 5	0.736	<0.001		
	WE 6	0.761	<0.001		
	WE 7	0.737	<0.001		
	WE 8	0.695	<0.001		
	WE 9	0.577	<0.001		
	WE 10	0.736	<0.001		

Hasil dari pengujian validitas konvergen dipaparkan secara terperinci pada Tabel 1. Tabel 1 menunjukkan bahwa semua indikator yang memiliki nilai faktor *loading* lebih dari 0,50. Oleh karena itu, nilai item dari faktor *loading* yang lebih besar dari 0,50 sudah valid dan dianggap memenuhi kriteria uji validitas konvergen. Hasil uji reliabilitas yang ditunjukkan pada Tabel 1 juga mendeskripsikan bahwa semua konstruk dalam penelitian telah memenuhi reliabilitas konsistensi internal. Hal itu dapat dibuktikan dengan nilai koefisien *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,60.

### Hasil Uji Pengukuran

Model struktural pada variabel endogen dievaluasi dengan menggunakan koefisien determinasi ( $R^2$ ) dan nilai *Q-Squared*. Penjelasan mengenai variabel laten tersebut terdapat pada Tabel 2. Tabel 2, menunjukkan pengaruh *perceived organizational support* terhadap *adaptive performance* memberikan nilai *R-Squared* sebesar 0.561 dan bisa diinterpretasikan bahwa variabel konstruk *adaptive performance* mampu dijelaskan oleh variabel *perceived organizational support* sebesar 56,1%, sedangkan variabel-variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini mampu menjelaskan *adaptive performance* sebesar 43,9%. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *job crafting* memberikan nilai *R-Squared* sebesar 0.120 dan dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk *job crafting* dapat dijelaskan oleh variabel *perceived organizational support* sebesar 12%, sedangkan variabel-variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini mampu menjelaskan *job crafting* sebesar 88%. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* memberikan nilai *R-Squared* sebesar 0.408 dan dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk *work engagement* dapat dijelaskan oleh variabel *perceived organizational support* sebesar 40,8%, sedangkan variabel-variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini mampu menjelaskan *work engagement* sebesar 59,2%. Hasil perhitungan model sebesar 77.2% menerangkan hubungan keempat variabel yang diteliti sebesar 0.772 atau 77.2% dan sisanya 22.8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Jadi dapat disimpulkan model sudah baik. Nilai *Q-square predictive relevance* lebih besar dari nol. Hal itu menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang dapat menjelaskan model sebesar 25,2%.

**Tabel 2.**  
**KOEFISIEN VARIABEL LATEN**

Variabel	$R^2$	Q- Squared
<i>Perceived Organizational Support</i>		
<i>Adaptive Performance</i>	0.561	0.775
<i>Job Crafting</i>	0.120	0.132
<i>Work Engagement</i>	0.408	0.412

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

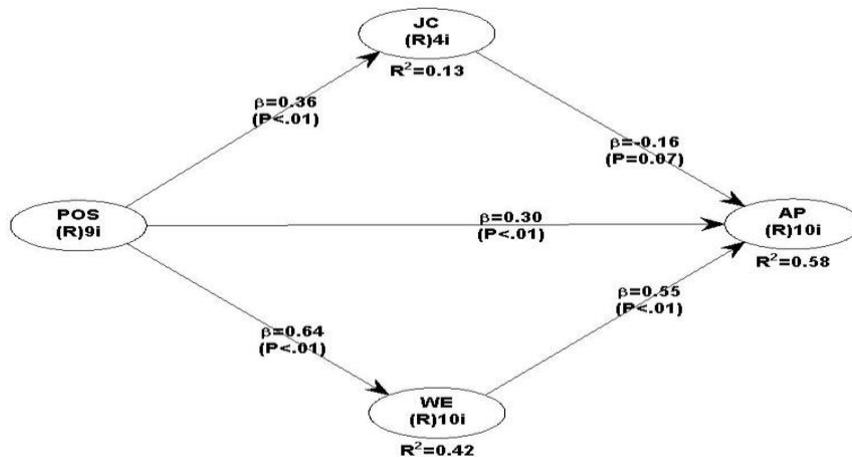
### Hasil Uji Hipotesis

Nilai koefisien jalur positif berarti variabel eksogen berpengaruh positif terhadap variabel endogen, sedangkan nilai koefisien jalur negatif diartikan bahwa variabel eksogen berpengaruh negatif dengan variabel endogen. Nilai signifikansinya terbagi menjadi tiga kategori, yaitu  $p\text{-value} < 0,01$  (signifikan pada tingkat 1%),  $p\text{-value} < 0,05$  (signifikan pada tingkat 5%), serta  $p\text{-value} < 0,1$  (signifikan pada tingkat 10%) seperti ditunjukkan Gambar 1.

Jumlah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu sebanyak tujuh hipotesis. Lima hipotesis menggunakan analisis jalur langsung dan dua hipotesis menggunakan analisis tidak langsung. Penilaian uji hipotesis dalam penelitian ini dikatakan terdukung dengan  $p\text{-value} < 0.01$  (signifikan pada tingkat 1%),  $p\text{-value} < 0.05$  (signifikan pada tingkat 5%), dan  $p\text{-value} < 0.1$  (signifikan pada tingkat 10%). Hasil uji hipotesis yang ditunjukkan dengan koefisien jalur dan  $p\text{-value}$  dengan menggunakan SEM-PLS sebagaimana terdapat pada Tabel 3.

Tabel 3 membahas tentang hasil masing-masing hipotesis yang diajukan dalam penelitian. *Perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap *adaptive performance* yang dibuktikan

dengan nilai koefisien jalur POS→AP sebesar 0.301, *p-value* <0,001 (lebih kecil dari 0,01). Artinya, *perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap *adaptive performance* sehingga hipotesis 1 dinyatakan diterima. *Perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap *job crafting* yang ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur POS→JC sebesar 0.362 dengan *p-value* sebesar <0,001 (lebih kecil dari 0,01). Dengan kata lain, *perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap *job crafting*, sehingga hipotesis 2 dinyatakan diterima.



Sumber: Hasil *Output WarpPLS 8.0* (2023)

**Gambar 1. HASIL UJI HIPOTESIS**

**Tabel 3.  
HASIL UJI HIPOTESIS**

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	<i>P-Value</i>
POS → AP	0.301	<0,001***
POS → JC	0.362	<0,001***
POS → WE	0.644	<0,001***
JC → AP	-0.155	0.07***
WE → AP	0.548	<0,001***

Sumber: Data Primer yang Diolah (2023)

*Perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement* yang ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur POS→WE sebesar 0.644 dengan *p-value* sebesar <0,001 (lebih kecil dari 0,01). Berdasarkan pada hasil uji hipotesis, *perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. Oleh karena itu, hipotesis 3 dinyatakan diterima. *Job crafting* berpengaruh negatif signifikan terhadap *adaptive performance* yang ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur JC→AP sebesar -0.155 dengan *p-value* sebesar <0,001 (lebih besar dari 0,01). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job crafting* berpengaruh negatif terhadap *adaptive performance*. Sehingga, hipotesis 4 dinyatakan ditolak.

*Work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *adaptive performance* yang ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur WE→AP sebesar 0.548 dengan *p-value* sebesar <0,001 (lebih dari 0,01). Berdasarkan pada hasil pengujian tersebut maka *work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *adaptive performance*, hipotesis 5 dinyatakan diterima. *Job crafting* memediasi tidak memediasi antara *perceived organizational support* terhadap *adaptive performance*. Hal ini dikarenakan pengaruh mediasi antara POS→JC→AP yaitu dengan nilai *t*-statistik 0.297 dengan *p-value* 0,001, sehingga hipotesis 6 ditolak. *Work engagement* memiliki peran mediasi antara *perceived organizational support* terhadap *adaptive performance*. Pengaruh mediasi antara POS→WE→AP yaitu memiliki nilai *t*-statistik 0.399 dengan *p-value* 0,001, sehingga hipotesis 7 diterima.

### **Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Adaptive Performance***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* dapat meningkatkan *adaptive performance*. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan lebih adaptif karena perusahaan memperhatikan mereka, sehingga memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian dari Yoonhe (2020), Wang *et al.* (2014), dan Andrade & Neves (2022) yang memberikan kontribusi positif untuk memahami peran *adaptive performance* dalam memotivasi individu lebih jauh untuk membuat pekerjaan mereka lebih kreatif. Selain itu, Rhoades & Eisenberger (2002) mengatakan bahwa dukungan organisasional dapat meningkatkan kinerja kerja, baik langsung maupun tidak langsung. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan memiliki sikap mental positif terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, persepsi dukungan dalam organisasi meningkatkan aktivitas karyawan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

### **Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Crafting***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh terhadap *job crafting*. Hal ini dapat diketahui bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap *job crafting*. Hasil penelitian ini didukung penelitian Bakker *et al.* (2012) dan Fong *et al.* (2022) bahwa sejauh karyawan secara proaktif menyesuaikan lingkungan kerja mereka, mereka mengelola untuk tetap terlibat dan memberikan kinerja terbaiknya, dicirikan oleh kepribadian proaktif yang paling mungkin untuk *job crafting* (meningkatkan sumber daya pekerjaan struktural dan sosial mereka, dan meningkatkan tantangan pekerjaan mereka). Lebih lanjut, Hetland *et al.* (2018) mengungkapkan bahwa dukungan pihak manajemen berhubungan positif dengan *job crafting*. Pihak manajemen memiliki peran yang cukup kuat dalam meningkatkan kebebasan bagi karyawan untuk lebih produktif dan kreatif dalam mengerjakan tugasnya.

### **Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* meningkatkan *work engagement*. Dukungan yang diberikan perusahaan akan membuat karyawan bekerja dengan penuh semangat dan dedikasi. Tentunya, karyawan pasti membutuhkan dukungan dari organisasi sebagai wujud apresiasi sehingga mereka merasa bangga menjadi bagian organisasi. Hasil penelitian ini mendukung Jin & Tang (2021), Bakker *et al.* (2020), dan Coe *et al.* (2021) yang mengemukakan bahwa persepsi *perceived organizational support* dan kepemilikan ketahanan jangka pendek memiliki hubungan yang signifikan dengan *work engagement* karyawan. Kim & Park (2017) juga mengemukakan bahwa *work engagement* adalah komponen kunci untuk meningkatkan kinerja untuk keberlangsungan organisasi, keadilan organisasi, berbagi pengetahuan, dan kinerja yang inovatif. Karyawan yang mendapat dukungan positif dari organisasi akan memberikan dampak positif juga bagi organisasi, karena mereka akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dengan penuh semangat dan dedikasi.

### **Pengaruh *Job Crafting* terhadap *Adaptive Performance***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job crafting* memiliki pengaruh terhadap *adaptive performance*. *Job crafting* yang terjadi di perusahaan berdampak pada *adaptive performance* karyawan, tetapi tidak terjadi pada semua divisi hanya terjadi pada divisi tertentu saja, seperti divisi kredit dan divisi pemasaran. Artinya, hanya sedikit sekali karyawan yang dapat melakukan *job crafting*, sehingga dari hasil perhitungan statistik *job crafting* berpengaruh negatif terhadap *adaptive performance*. *Adaptive performance* berbeda dengan kinerja karyawan, di mana kinerja adaptif lebih mengarah pada penyesuaian pekerjaan berdasarkan pada kebutuhan dan tuntutan yang ada. Selain itu, karakteristik perbankan berbeda dengan industri lain, lingkungan kerja perbankan lebih tersistem dan sulit bagi karyawan untuk melakukan adaptasi. Hasil penelitian ini mendukung Junca-silva *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa *job crafting* tidak memengaruhi kinerja, akan tetapi *job crafting* dapat memengaruhi kinerja dengan dimediasi oleh *work meaning* yang kuat. Dalam konteks penelitian ini, karyawan bank terbatas untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan keinginannya karena prosedur pekerjaan pada perbankan sudah tersistem.

### **Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Adaptive Performance***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh terhadap *adaptive*

*performance*. Karyawan dengan *work engagement* tinggi terdorong untuk semakin semangat bekerja untuk menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Rasa optimisme yang tertanam pada karyawan yang terwujud pada rasa percaya diri serta mampu menyelesaikan pekerjaan mereka. Ini berbeda jika dalam sebuah pekerjaan tanpa didasari *work engagement*, karyawan bekerja secara monoton dan kurang termotivasi untuk lebih loyal kepada perusahaan. Melakukan pekerjaannya dengan penuh dedikasi dan semangat mampu membuat karyawan bekerja lebih adaptif. Hasil penelitian ini mendukung Breevaart *et al.* (2014), Kim & Park (2017), dan Moura *et al.* (2014) yang mengungkapkan bahwa pekerja yang mempunyai *engagement* menunjukkan bahwa bisa lebih fokus dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Lebih jauh lagi, karena mereka mendedikasikan energi dan perhatian mereka untuk tugasnya, mereka lebih memperhatikan pekerjaan mereka.

**Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Adaptive Performance* melalui *Job Crafting***  
*Job crafting* tidak memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *adaptive performance* karyawan. Untuk mencapai kinerja yang adaptif, tidak harus melalui *job crafting*, karena kebebasan dalam berkreasi sulit ditunjukkan di perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung Vuori *et al.* (2012) yang menemukan bahwa *job crafting* dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam adaptasi pada pekerjaannya. Setiap karyawan menjadi terdorong untuk semakin semangat bekerja karena beberapa hal, di antaranya ingin mendapatkan penghargaan dari perusahaan, pengembangan keterampilan agar lebih kompeten, dan semangat dalam bekerja. Artinya, karyawan yang adaptif terhadap pekerjaannya lebih didorong karena pencapaian yang telah diinginkan berupa penghargaan dari organisasi. Organisasi memberikan dukungan finansial maupun non finansial namun tidak memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melakukan suatu hal baru melebihi batas kewenangan. Karakteristik pekerjaan pada bank sudah tersistem sesuai aturan yang berlaku membatasi kebebasan karyawan dalam menentukan gaya kerjanya dan di sisi lain meminimalkan tingkat kesalahan dalam operasionalisasi aktivitas kerja dan layanan di bank.

**Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Adaptive Performance* melalaui *Work Engagement***

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *work engagement* memediasi secara parsial antara *perceived organizational support* terhadap *adaptive performance*. Mayoritas responden menyatakan bahwa mereka mampu menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Hasil penelitian ini mendukung Steger *et al.* (2013) bahwa *work engagement* dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam beradaptasi pada pekerjaannya. Rasa optimisme yang tertanam pada karyawan membuat mereka merasa percaya diri serta mampu menyelesaikan pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan semakin bersemangat serta berdedikasi terhadap pekerjaannya, sehingga mereka akan lebih adaptif terhadap pekerjaannya. Karyawan memiliki kesadaran diri bahwa mereka adanya dukungan organisasi akan membuat mereka lebih adaptif. Tentunya, kehadiran organisasi bagi mereka akan membuat mereka lebih giat lagi dalam bekerja dan akan meningkatkan semangat mereka dalam menyelesaikan tanggungjawabnya.

## KESIMPULAN

*Perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap *adaptive performance*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasakan dukungan organisasi sehingga berdampak pada peningkatan *adaptive performance* karyawan. *Perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap *job crafting*. *Perceived organizational support* menunjukkan bahwa responden hasil dari *perceived organizational support* berada pada kategori tinggi. Hal tersebut menggambarkan bahwa *perceived organizational support* sudah diterapkan dengan baik. Perusahaan perlu menciptakan *adaptive performance* dengan memperhatikan hal-hal yang menunjang kinerja karyawan seperti menguasai tugas yang diberikan, mampu mencari solusi ketika dihadapkan dengan permasalahan di tempat kerja, mempertahankan hubungan interpersonal yang baik dengan rekan kerja, atasan, maupun relasi sosial. Di samping itu, perusahaan perlu memberikan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan wawasan serta keterampilan karyawan. Penelitian selanjutnya melibatkan variabel kepemimpinan, iklim organisasi, atau efikasi diri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afzal, F., & Crawford, L. (2022). Student's perception of engagement in online project management education and its impact on performance: The mediating role of self-motivation. *Project Leadership and Society*, 3(1), 12-19. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100057>
- Ahmed, I., & Nawaz, M. M. (2015). Antecedents and Outcomes of Perceived Organizational Support: A Literature Survey Approach. *Journal of Management Development*, 34(7), 867-880. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2-13-0115>
- Andrade, C., & Neves, P. C. (2022). Perceived Organizational Support, Coworkers' Conflict and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Work-Family Conflict. *Administrative Sciences*, 12(1), 1-12. <https://doi.org/10.3390/admsci12010020>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., Espevik, R., & De Vries, J. D. (2020). Job crafting and playful work design: Links with performance during busy and quiet days. *Journal of Vocational Behavior*, 122(2), 121-135. 103478. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103478>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bhuvanaiah, T., & Raya, R. P. (2016). Predicting employee work engagement levels, determinants and performance outcome: Empirical validation in the context of an information technology organization. *Global Business Review*, 17(4), 934-951. <https://doi.org/10.1177/0972150916645696>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309-325. <https://doi.org/10.1002/job.2041>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., Sleebos, D. M., & Maduro, V. (2014). Uncovering the underlying relationship between transformational leaders and followers' task performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13(4), 194-203. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000118>
- Coo, C., Richter, A., von Thiele Schwarz, U., Hasson, H., & Roczniowska, M. (2021). All by myself: How perceiving organizational constraints when others do not hampers work engagement. *Journal of Business Research*, 136(1), 580-591. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.010>
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2021). When are employees idea champions? When they achieve progress at, find meaning in, and identify with work. *Personnel Review*, 50(3), 1003-1021. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2019-0461>
- Demirkan, I., Srinivasan, R., & Nand, A. (2022). Innovation in SMEs: the role of employee training in German SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(3), 421-440.

<https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2020-0246>

- Fong, C. Y. M., Tims, M., & Khapova, S. N. (2022). Coworker responses to job crafting: Implications for willingness to cooperate and conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 138(3), 80-97. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103781>
- Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., Swanson, C., Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., & Swanson, C. (1998). Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. Published by : National Council on Family Relations Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. *Journal of Marriage and Family*, 60(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>
- Guan, X., & Frenkel, S. (2018). How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*, 12(3), 591–607. <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2017-0328>
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 36(6), 746–756. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.002>
- Jutengren, G., Jaldestad, E., Dellve, L., & Eriksson, A. (2020). The potential importance of social capital and job crafting for work engagement and job satisfaction among health-care employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 1–16. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124272>
- Kim, W., Khan, G. F., Wood, J., & Mahmood, M. T. (2016). Employee engagement for sustainable organizations: Keyword analysis using social network analysis and burst detection approach. *Sustainability (Switzerland)*, 8(7), 189-202. <https://doi.org/10.3390/su8070631>
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability (Switzerland)*, 9(2), 205-219. <https://doi.org/10.3390/su9020205>
- Letona-Ibañez, O., Martinez-Rodriguez, 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), 35-49 <https://doi.org/10.3390/ijerph18105383>
- Malaeb, M., Dagher, G. K., & Canaan Messarra, L. (2022). The Relationship Between Self-Leadership and Employee Engagement in Lebanon and the UAE: The Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Personnel Review*, 15(1), 67-74. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2021-0862>
- Mansour, S., & Nogues, S. (2022). Advantages of and Barriers to Crafting New Technology in Healthcare Organizations: A Qualitative Study in the COVID-19 Context. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 2-20. <https://doi.org/10.3390/ijerph19169951>
- Marthing, E. K., & Sandroto, C. W. (2018). Analisis Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan BPJS Ketenagakerjaan dengan Affective Commitment sebagai Variabel Mediasi. *Prosiding Working Papers Series In Management*, 10(2), 43–60.
- Moura, D., Orgambídez-Ramos, A., & Gonçalves, G. (2014). Role Stress and Work Engagement as

- Antecedents of Job Satisfaction: Results From Portugal. *Europe's Journal of Psychology*, 10(2), 291–300. <https://doi.org/10.5964/ejop.v10i2.714>
- Musenze, I. A., Mayende, T. S., Kalenzi, A., & Namono, R. (2022). Perceived Organizational Support, Self-Efficacy and Work Engagement: Testing for the Interaction Effects. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(2), 201–228. <https://doi.org/10.1108/jeas-08-2020-0141>
- Park, Y., Lim, D. H., Kim, W., & Kang, H. (2020). Organizational support and adaptive performance: The revolving structural relationships between job crafting, work engagement, and adaptive performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(12), 1003–1017. <https://doi.org/10.3390/SU12124872>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2016). “Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance”: Correction to Petrou, Demerouti, and Schaufeli (2015). *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 283–283. <https://doi.org/10.1037/ocp0000032>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 826–836.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Shih, H. A., Chiang, Y. H., & Chen, T. J. (2012). Transformational leadership, trusting climate, and knowledge-exchange behaviors in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1057–1073. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.639546>
- Stasielowicz, L. (2022). Adaptive performance in refugees after trauma: how relevant are post-traumatic stress and post-traumatic growth? *International Journal of Workplace Health Management*, 15(6), 711–727. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-12-2021-0230>
- Steger, M. F., Littman-Ovadia, H., Miller, M., Menger, L., & Rothmann, S. (2013). Engaging in Work Even When It Is Meaningless: Positive Affective Disposition and Meaningful Work Interact in Relation to Work Engagement. *Journal of Career Assessment*, 21(2), 348–361. <https://doi.org/10.1177/1069072712471517>
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Job Crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427–454. <https://doi.org/10.1177/1059601113492421>
- Untari, D. W., Suhariadi, F., & Budihardjo, A. (2021). Adaptive performance of Indonesian Marine Corps Middle-Ranked Officers: The mediating role of job crafting on job demands and job resources. *Relevance: Journal of Management and Business*, 4(1), 1–15.

<https://doi.org/10.22515/relevance.v4i1.2984>

- Vande Griek, O. H., Clauson, M. G., & Eby, L. T. (2020). Organizational Career Growth and Proactivity: A Typology for Individual Career Development. *Journal of Career Development*, 47(3), 344–357. <https://doi.org/10.1177/0894845318771216>
- Vuori, T., San, E., & Kira, M. (2012). Meaningfulness-making at work. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7(2), 231–248. <https://doi.org/10.1108/17465641211253110>
- Wang, C. J., Tsai, H. T., & Tsai, M. T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, 40, 79–89. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.05.008>
- Wefald, A. J., Mills, M. J., Smith, M. R., & Downey, R. G. (2012). A Comparison of Three Job Engagement Measures: Examining their Factorial and Criterion-Related Validity. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(1), 67–90. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2011.01059.x>
- Yulivianto, T. S. (2019). Job Crafting Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(4), 1017–1028.