

## JOB CRAFTING DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KETERIKATAN KERJA

Tri Setia Yulivianto

Universitas Negeri Surabaya

triyulivianto@mhs.unesa.ac.id

### Abstract

*The objective of this study is to test and analyze the effect of job crafting and perceived organizational support on the employee performance through work engagement as an intervening variable in PT. Garam (Persero). This study is a causality study with a quantitative approach. The sampling technique in this study uses proportionate stratified random sampling with a total sample of 98 employees from a total population of 130 permanent employees in all divisions at PT. Garam (Persero). The statistical analysis used in this study is Partial Least Square (PLS) with the help of smartPLS 3.0 software. The results of this study explain that job crafting and work engagement has a positive and significant effect on the employee performance. Job crafting has a positive and significant effect on work engagement. Perceived organizational support does not have an effect on the work engagement and employee performance. Work engagement successfully mediates the relationship between job crafting and employee performance, but does not succeed in mediating the relationship between perceived organizational support and employee performance,*

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

### PENDAHULUAN

Indonesia telah menapaki Era Revolusi Industri 4.0. Era ini diprakarsai dengan munculnya serba digitalisasi dan otomasi. Revolusi industri akan memberikan banyak sekali perubahan yang sulit untuk dihindarkan. Revolusi industri 4.0 menuntut sektor manufaktur nasional untuk mampu menyiapkan diri terhadap adanya perubahan besar yang kemungkinan besar akan terjadi. Sektor manufaktur harus memiliki pendekatan dan kemampuan yang baru untuk mengembangkan sistem produksi yang dimilikinya agar lebih inovatif dan berkelanjutan (Soesatyo, 2018).

Menurut Sutrisno (2009) yang akan mengancam kondisi stabilitas ekonomi adalah adanya tenaga kerja yang tidak mampu dalam menghadapi setiap tantangan dan perubahan yang akan pasti terjadi di sekelilingnya. SDM yang tidak memiliki kemampuan tersebut akan menganggap pekerjaan yang sedang mereka lakukan sebagai suatu beban yang akhirnya mereka tidak akan merasakan adanya makna kerja yang berdampak pada penurunan kualitas kinerja karyawan

Kinerja merupakan suatu hal yang dapat ditampilkan oleh seseorang atau individu yang menggambarkan suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan (Amir,

2015). Perusahaan sebaiknya tidak hanya memikirkan bagaimana cara untuk mencapai tujuan perusahaan melainkan juga dapat memikirkan kepentingan karyawan itu sendiri. Karena karyawan tidak hanya bekerja untuk perusahaan, tetapi mereka juga bekerja untuk memenuhi kebutuhan sebagai kewajiban dan tanggung jawab mereka kepada keluarga mereka. Untuk meningkatkan kinerja, baik perusahaan maupun karyawan harus saling bekerja sama dengan baik. Hal tersebut didukung oleh beberap faktor yang dapat memengaruhi kinerja, beberapa diantaranya yaitu *job crafting* dan persepsi dukungan organisasi yang di dukung oleh keterikatan kerja (Paruntu, 2016).

Tims, Derks, & Bakker (2016) menjelaskan bahwa *job crafting* merupakan perubahan yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri terkait dengan desain pekerjaannya. Tims, Bakker, & Derks (2015) telah menjelaskan bahwa karyawan yang menerapkan *job crafting* dalam pekerjaannya dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik dan efisien, serta *job crafting* mampu mengarahkan energi mereka untuk mengubah karakteristik pekerjaan agar mencapai tujuan dan hasil yang memuaskan.

Selain itu, ketika karyawan memahami dukungan organisasi, hal itu memperkuat evaluasi kognitif dan emosional mereka

terhadap pekerjaan mereka. Ini juga dibenarkan dari perspektif teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) (Ekeh, 1974). Menurut: Thibaut dan Harlod Kelley (1959), jika karyawan menganggap bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan mendukung mereka, karyawan akan membalas dan menunjukkan lebih banyak keterlibatan dalam pekerjaan mereka dan mampu meningkatkan kinerja mereka.

Keterikatan kerja (*work engagement*) menjadi sangat berharga bagi pekerja dan organisasi karena memiliki pengaruh pada cara karyawan bekerja dan menyelesaikan tugas mereka. Sehingga banyak organisasi berfokus pada perekrutan dan mempertahankan karyawan proaktif yang siap berkontribusi, termotivasi sendiri, dan berpikir ke depan dengan kata lain karyawan yang terlibat (Yongxing, Hongfei, Baoguo, & Lei, 2017). Rahman et al, (2017) mengungkapkan bahwa keterlibatan kerja karyawan memastikan tingkat komitmen karyawan dengan organisasi mereka dan mengarah untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dan ketika karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan maka mereka merasa memiliki organisasi mereka dan selalu melakukan yang terbaik untuk organisasinya.

Hasil wawancara dengan salah satu staf bagian kepegawaian yang menyatakan bahwa kinerja karyawan PT. Garam (Persero) dari tahun 2017 sampai 2019 mengalami peningkatan. Hal ini dibuktikan pada tahun 2018 PT. Garam berhasil mendapatkan penghargaan dari Biro Riset Infobank sebagai perusahaan dengan kinerja keuangannya yang dinilai sangat bagus. Hal ini dikarenakan PT. Garam berada di posisi pertama diantara jajaran perusahaan BUMN berpredikat "sangat bagus". Tentunya, hasil tersebut tidak luput dari kerja keras seluruh karyawan PT. Garam. Selain itu, mayoritas karyawan PT. Garam (Persero) sangat menikmati pekerjaannya dan merasa pekerjaan tersebut ringan dikarenakan mereka mampu memahami tugas-tugas mereka sehingga mereka pun merasa terikat akan pekerjaannya.

Beberapa responden juga menyatakan bahwa penerapan *job crafting* pada PT. Garam (Persero) terlihat pada saat karyawan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan *deadline* pekerjaan tersebut. Jadi, mereka lebih

memilih untuk mengerjakan pekerjaan yang menjadi prioritas utama untuk diselesaikan namun tetap mengontrol pekerjaan yang lainnya untuk selesai tepat waktu. Prilaku *job crafting* juga terlihat pada karyawan yang berada di divisi yang lain, yang cenderung selalu mengerjakan pekerjaan yang lebih mudah terlebih dahulu dan untuk tugas yang dirasa sulit mereka selalu melakukan koordinasi dengan karyawan lain yang dirasa mampu untuk dapat membantu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

PT. Garam juga sangat memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Menurut hasil wawancara dengan beberapa karyawan di sana, perusahaan selalu berusaha memahami kebutuhan karyawannya serta selalu menghargai hasil kerja karyawannya. Adanya dukungan organisasi yang sangat dirasakan oleh karyawan membuat beberapa karyawan rela untuk menyelesaikan pekerjaannya di luar jam pekerjaan atau lembur tanpa diminta oleh atasan. Hal ini dikarenakan karyawan merasa memiliki rasa tanggungjawab yang harus dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan tepat waktu sehingga mereka harus melakukan usaha yang ekstra.

Keterikatan kerja juga terlihat pada karyawan PT. Garam. Dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan, mereka di sana merasa nyaman dalam bekerja dan merasa pekerjaan di sana ringan sehingga mereka mampu berkonsentrasi dalam bekerja. Selain itu, untuk meningkatkan dedikasi pada seluruh karyawan, dalam beberapa momen PT. Garam selalu melibatkan seluruh karyawannya di berbagai divisi untuk saling bekerjasama dalam menyelesaikan beberapa program kerjanya seperti merayakan hari-hari besar, rutin melakukan kegiatan gathering tahunan, hingga saat perusahaan ingin melakukan perubahan dalam hal struktur organisasi, perubahan visi dan misi, serta penyusunan job description. Sehingga, seluruh karyawan merasa terlibat dalam pekerjaan di organisasinya.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### ***Job Crafting* (X1)**

*Job crafting* didefinisikan perilaku proaktif yang bertujuan menyelaraskan pekerjaan mereka dengan preferensi, motif, dan gairah

mereka sendiri (Mahmoud, 2017). Sakuraya et al., (2017) mendefinisikan *job crafting* sebagai suatu ide tentang desain pekerjaan yang diprakarsai oleh karyawan itu sendiri atau mendesain ulang pekerjaan.

Konsep *job crafting* merujuk pada proses karyawan yang membentuk pekerjaan mereka. Mereka mengusulkan bahwa *job crafting* dapat mengambil bentuk perubahan fisik maupun kognitif yang dilakukan individu dalam tugas mereka atau batas-batas relasional. Dalam pendekatan ini, perubahan fisik mengacu pada perubahan dalam bentuk, ruang lingkup atau jumlah tugas pekerjaan, sedangkan perubahan kognitif mengacu pada perubahan dalam bagaimana seseorang mempersepsikan pekerjaan. Perubahan dalam batasan relasional seseorang mengacu pada perubahan interaksi dan hubungan yang dimiliki individu dengan orang lain di tempat kerja (Bakker, Rodríguez-Muñoz, & Sanz Vergel, 2016)

**Persepsi Dukungan Organisasi (X2)**

Persepsi dukungan organisasi atau *perceived organizational support*. (POS) merupakan kepercayaan karyawan terhadap organisasi bahwa organisasi akan menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka (Man & Hadi, 2013). Persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka (Murthy, 2017).

Persepsi dukungan organisasi berasal dari teori dukungan organisasi yang menjelaskan hubungan antara pengusaha dan karyawan berdasarkan teori pertukaran sosial, dan bagaimana karyawan memandang dukungan tergantung pada bagaimana mereka mempersonifikasikan organisasi. Menurut teori tersebut, karyawan memandang organisasi memiliki karakteristik seperti manusia dan mengambil perlakuan yang menguntungkan atau perlakuan yang tidak menguntungkan sebagai indikasi bahwa organisasi menyukai atau tidak menyukai mereka sebagai individu (Burns, 2016).

**Keterikatan Kerja (Z)**

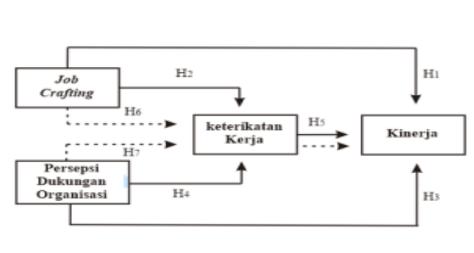
*Work engagement* atau keterikatan kerja, merupakan kondisi pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan oleh kekuatan,

dedikasi, dan pengabdian (Li & Yang, 2018). Keterikatan kerja yang dimaknai sebagai keadaan mental yang positif dan berkaitan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan kekuatan, dedikasi, dan pengabdian (Luh, Astuti, Putu, & Harta, 2016).

**Kinerja Karyawan (Y)**

Michael Armstrong dalam Amir (2015) mendefinisikan kinerja sebagai sebuah konsep yang berdimensi jamak dan pengukurannya bergantung atas sejumlah faktor yang berbeda-beda. Yudith Hale (2014) dalam Amir (2015) menjelaskan bahwa kinerja melibatkan perspektif yang sangat memperhatikan pentingnya makna dan manfaat dari upaya dan hasil yang dicapai, serta metode atau cara yang digunakan. Kinerja merupakan suatu hal yang dapat ditampilkan oleh individu atau merupakan proses terkait dengan pekerjaan yang telah ditetapkan (Amir, 2015).

Kinerja merupakan kemampuan masing-masing karyawan dalam mewujudkan tujuan kerja masing-masing, memenuhi harapan serta mencapai target pekerjaan dan atau mencapai standar yang ditetapkan oleh organisasi (June & Mahmood, 2011).



Sumber: Data diolah (2019)

**Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL**

- H1: *Job crafting* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
- H2: *Job crafting* berpengaruh signifikan positif terhadap keterikatan kerja.
- H3: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
- H4: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap keterikatan kerja.
- H5: Keterikatan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

- H6: *Job crafting* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan kerja.
- H7: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan kerja.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kuantitatif yang dilakukan di PT. Garam (Persero) yang berlokasi di Jl. Arif Rahman Hakim, No. 93 Surabaya, Jawa Timur. Penentuan sampel menggunakan *proportionate stratified random sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel yang digunakan apabila populasi memiliki anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2015:120). Sehingga dari jumlah total populasi sebesar 130 karyawan tetap, diperoleh total sampel sebanyak 98 karyawan tetap PT. Garam (Persero).

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala likert. Skala likert digunakan karena dapat mengukur pendapat, sikap, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang ada (Sugiyono, 2015:134). Rentang skala mulai dari angka 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan kuesioner. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan program *Partial Least Square* (PLS).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Penelitian ini memiliki responden sebanyak 68 karyawan (69,4%) laki-laki dan 30 karyawan (30,6%) perempuan. Hasil tersebut menjelaskan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin laki-laki. Responden sebanyak 69 orang (70,4%) dengan rentang usia antara 20-35 tahun, 16 orang (16,3%) berusia antara 36-50 tahun, dan 13 orang (13,3%) berusia lebih dari 50 tahun. Data ini menginformasikan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan dengan rentang usia 20-35 tahun.

Responden dalam penelitian ini terdiri dari 22 orang (22,4%) dengan tingkat pendidikan SMA/SMK, 18 orang (18,4%) dengan tingkat pendidikan diploma, dan 58 orang (59,2%) memiliki tingkat pendidikan sarjana. Hasil tersebut menginformasikan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi dengan tingkat pendidikan sarjana. Selain itu, sebanyak 48 orang (49,0%) merupakan pegawai baru dengan masa kerja kurang dari 2 tahun, 5 orang (5,1%) memiliki masa kerja 2 sampai 5 tahun, dan 45 orang (45,9%) memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun. Sehingga responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari 2 tahun. Sebanyak 57 orang (58,2%) telah berstatus menikah dan sisanya yaitu 41 orang (41,8%) masih belum menikah. Sehingga responden dalam penelitian ini sebagian besar karyawannya sudah menikah.

### Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik rata-rata (*mean*). Hasil deskripsi responden mengenai variabel *job crafting* yang terdiri dari tiga indikator. Indikator *seeking challenges* memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,28 dan termasuk dalam kriteria tinggi. Indikator *reducing demand* memiliki nilai rata-rata 4,22 dan termasuk dalam kategori tinggi. Indikator berikutnya yakni *seeking resources* dengan nilai rata-rata sebesar 4,16 yang termasuk dalam kategori tinggi.

Persepsi dukungan organisasi terdiri dari delapan item. Variabel persepsi dukungan organisasi termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai rata-rata 4,25. Indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu indikator yang keempat di mana organisasi sangat peduli akan kesejahteraan karyawannya. Indikator ini memiliki nilai rata-rata sebesar 4,44 dan termasuk dalam kategori tinggi. Indikator ketiga yaitu organisasi sangat memperhatikan segala bentuk keluhan karyawan menjadi indikator dengan nilai rata-rata terendah yaitu 3,77 namun tetap termasuk ke dalam kategori tinggi.

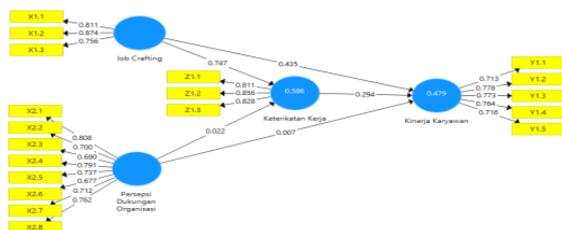
variabel keterikatan kerja terdiri dari 3 (tiga) indikator. Indikator *absorption* memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,45 dan termasuk dalam kategori tinggi. Indikator *dedication* memiliki nilai rata-rata 4,29 dan

termasuk dalam kategori tinggi. Indikator *vigor* dengan nilai rata-rata sebesar 4,19 dan termasuk dalam kategori tinggi.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini memiliki 5 (lima) indikator. Indikator kemampuan bekerja sama memiliki nilai rata-rata 4,28 dan termasuk dalam kategori tinggi. Indikator selanjutnya yaitu kuantitas dari hasil yang memiliki nilai rata-rata 4,27 dan termasuk dalam kategori tinggi. Indikator kualitas dari hasil memiliki nilai rata-rata 4,21 dan termasuk dalam kategori tinggi. Indikator kehadiran yang memiliki nilai rata-rata 4,17 yang termasuk dalam kategori tinggi. Indikator terakhir yang memiliki nilai rata-rata paling rendah yaitu ketepatan waktu dari hasil dengan nilai rata-rata 4,14 namun termasuk dalam kategori tinggi.

**Composite Reliability**

Gambar 2 menunjukkan bahwa keempat variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *composite reliability* diatas 0,70. Sehingga variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik. Sehingga nilai *cronbach's alpha* pada model variabel tersebut dapat dikatakan telah terpenuhi dan memiliki reliabilitas yang kuat.



Sumber: *Output SmartPLS 3.0* (2019)

**Gambar 2. MODEL PENGUKURAN**

**Pengaruh *Job Crafting* terhadap Kinerja Karyawan**

Tabel *path coefficients* memperlihatkan bahwa *job crafting* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. *erlihat* dalam perhitungan statistik yang menghasilkan nilai original sampel sebesar 0,435 dan memiliki nilai t-statistic sebesar 2,568 yang lebih besar dari nilai t-tabel yaitu 1,96. Hal ini mengartikan bahwa apabila penerapan *job crafting* pada karyawan tinggi maka hal ini akan mampu meningkatkan kualitas kinerja karyawan tersebut.

**Tabel 1.**  
**PATH COEFFICIENTS**

Pengaruh Antar Variabel	Original Sampel (O)	T-Statistic	T-Table	Keterangan
JC > KK	0,747	5,172	≥1,96	Signifikan
JC > Kinerja Karyawan	0,435	2,568	≥1,96	Signifikan
KK > Kinerja Karyawan	0,294	2,555	≥1,96	Signifikan
PDO > KK	0,022	0,135	≤1,96	Tidak Signifikan
PDO > Kinerja Karyawan	0,007	0,048	≤1,96	Tidak Signifikan

Sumber: *Output SmartPLS 3.0* (2019)

Menurut hasil analisis dan observasi dengan beberapa karyawan tetap yang berada di sana, mereka menjelaskan bahwa mereka belum memahami dengan pasti konsep *job crafting* itu sendiri, namun dalam melakukan pekerjaannya mereka lebih sering mendesain ulang pekerjaannya sesuai dengan prevensi dan kemampuan mereka sendiri untuk mencapai target yang diinginkan oleh perusahaan.

Hasil wawancara dengan Ibu Azizah selaku Kepala Bagian Kepegawaian menjelaskan bahwa atasan tidak terlalu menuntut atau menentukan bagaimana karyawan dalam bekerja. Atasan lebih menuntut akan kualitas dan kuantitas dari hasil pekerjaan karyawannya. Sehingga karyawan di PT. Garam (Persero) lebih sering membuat perubahan batasan-batasan pekerjaannya agar sesuai dengan kemampuan dan prefensi mereka, yang akhirnya mereka akan menunjukkan kualitas kinerja yang baik.

Budaya kerja perusahaan yang menuntut agar karyawan mampu berpikiran positif, kreatif, dan inovatif menjadikan konsep *job crafting* sebagai salah satu upaya untuk menerapkan hal tersebut. Terlihat dari bagaimana cara karyawan berkoordinasi antar karyawan maupun antar divisi dalam menyelesaikan pekerjaan ataupun masalah yang muncul.

Karyawan PT. Garam (Persero) cenderung mengubah cara berinteraksi mereka ditempat kerja agar lebih nyaman sehingga tercipta suasana kerja kekeluargaan. Kondisi seperti ini memudahkan karyawan ketika mereka

membutuhkan feedback atas pekerjaan mereka. Menurut salah satu responden yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi kualitas kinerja karyawan adalah mudahnya akses mereka ketika mereka membutuhkan *feedback* berupa kritik maupun saran sebagai bahan evaluasi mereka sendiri untuk lebih meningkatkan kualitas kinerja mereka.

Karena *job crafting* dianggap sebagai aktivitas yang diprakarsai oleh karyawan, organisasi dapat memperoleh manfaat dengan mengelola dan merangsang diterapkannya *job crafting*. Organisasi dapat menciptakan dan memfasilitasi kondisi di mana *job crafting* dapat muncul. Ketika *job crafting* berhasil diterapkan dan difasilitasi sesuai dengan tujuan organisasi maka manfaat dari *job crafting* tidak hanya akan dirasakan oleh karyawan namun organisasinya akan memperoleh manfaatnya secara keseluruhan serta akan memiliki dampak positif pada beberapa dimensi seperti berpikir kreatif dalam penyelesaian masalah, rasa kontrol karyawan, kepuasan kerja, hingga kinerja karyawan (Hooff, 2016).

Sehingga, *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Garam (Persero) sehingga H1 diterima. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mislim & Bijleveld, (2015) dan Bakker, Tims, & Derks, (2012) yang menyatakan bahwa *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh *Job Crafting* terhadap Keterikatan Kerja**

Tabel *path coefficients* menunjukkan hasil perhitungan statistik dengan nilai original sampel sebesar 0,747 dengan nilai t-statistik sebesar 5,172 lebih besar dari t-tabel 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. Di mana, semakin tinggi penerapan *job crafting* yang diterapkan oleh karyawan maka semakin tinggi pula keterikatan kerja karyawan.

Salah satu responden yang merupakan karyawan tetap di PT. Garam (Persero) menyatakan bahwa mereka merasa nyaman bekerja di lingkungan pekerjaan mereka saat ini. Karyawan PT. Garam (Persero) dikenal

memiliki rasa solidaritas dan kekeluargaan yang cukup baik, sehingga karyawan merasa nyaman ketika mereka meminta atau membutuhkan *feedback* atas pekerjaan mereka. Selain itu, mereka merasa mampu menyelesaikan tugas-tugas mereka karena perusahaan juga mewajibkan seluruh karyawan terlibat dalam program pendidikan dan pelatihan-pelatihan yang ditugaskan kepada setiap karyawan agar karyawan mampu meningkatkan kapasitas, kemampuan, dan produktivitas kerja sehingga mereka dituntut untuk mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Ketika karyawan dipercaya dengan diberikannya tanggungjawab lebih seperti diberikan tugas tambahan, akan menjadi suatu kebanggaan tersendiri bagi beberapa karyawan di PT. Garam (Persero). Karena mereka merasa dipercaya memiliki kemampuan yang lebih oleh perusahaan, dan dengan diberikannya tanggungjawab tersebut membuat karyawan lebih termotivasi dan lebih terikat terhadap pekerjaannya.

*Job crafting* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja pada PT. Garam (Persero) dan H2 diterima. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Petrou *et al.*, (2012), Peral and Geldenhuys (2016), dan Dominguez *et al.*, (2018) yang juga menyatakan bahwa *job crafting* berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja.

### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja karyawan**

Berdasarkan perhitungan statistik, hasil dari tabel *path coefficients* menunjukkan hasil yang positif namun tidak signifikan. Di mana nilai original sample sebesar 0,007 dengan nilai t-statistik 0,048 lebih kecil dari t-tabel 1,96. Sehingga perhitungan ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Di mana, tinggi rendahnya persepsi dukungan organisasi yang ada tidak mampu memengaruhi kinerja karyawan.

Hasil analisis deskriptif jawaban responden terhadap variabel persepsi dukungan organisasi menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi di PT. Garam (Persero) termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai rata-rata

variabel sebesar 4,25. Menurut hasil wawancara bersama Ibu Azizah selaku Kepala Bagian Kepegawaian menyatakan bahwa tingginya dukungan organisasi yang telah diberikan perusahaan tidak diikuti dengan tingginya kinerja karyawan. Organisasi telah memberikan dukungan yang luar biasa mulai dari kepedulian akan kesejahteraan karyawan dengan memberikan gaji, tunjangan, hingga bonus namun hal ini tidak diikuti dengan adanya peningkatan kinerja karyawan bahkan kinerja karyawan tidak sebanding dengan tingginya dukungan yang telah organisasi berikan. Sehingga, tinggi rendahnya persepsi dukungan organisasi tidak mampu memengaruhi kinerja karyawan pada PT. Garam (Persero).

Selain itu, konsep maupun kebijakan penilaian kinerja karyawan yang dirasa kurang mendukung membuat karyawan di PT. Garam (Persero) menganggap kurang serius terhadap penilaian kinerja tersebut dan karyawan terlihat tidak memiliki gairah atau keinginan yang tinggi dalam meningkatkan kinerja mereka

Karyawan PT. Garam (Persero) memang mengakui adanya dukungan yang sangat luar biasa dari organisasinya, namun hal itu hanya pada pemberian gaji, tunjangan, dan bonus. Karyawan juga lebih mengharapkan perusahaan untuk lebih memperhatikan keluhan-keluhan mereka dalam pekerjaannya, tidak selalu otoriter dalam mengambil keputusan, menghargai kritik dan saran yang diberikan karyawan, hingga peduli akan kepuasan kerja karyawan selama di tempat kerja.

Hal tersebut menunjukkan bahwa responden yang merupakan karyawan PT. Garam (Persero) tidak hanya melihat persepsi dukungan organisasi akan mampu meningkatkan kinerja mereka melainkan terdapat beberapa faktor lain yang memengaruhi kinerja mereka. Menurut hasil wawancara dengan Ibu Azizah selaku Kepala Bagian Kepegawaian menyatakan bahwa terdapat faktor lain yang mampu meningkatkan kinerja karyawan yaitu faktor lingkungan kerja fisik- non fisik dan peningkatan kompetensi karyawan.

Lingkungan kerja fisik dan non fisik menjadi hal yang penting yang sangat diperhatikan oleh

karyawan karena hal tersebut akan memengaruhi kinerja karyawan itu sendiri. Lingkungan kerja fisik yang berada di PT. Garam (Persero) sebenarnya sudah memadai seperti adanya distribusi pencahayaan yang baik, penataan peralatan dan kelengkapan kantor yang baik, sirkulasi udara yang baik, suhu udara yang baik, hingga tersedianya petugas keamanan dan fasilitas peralatan K3 yang memadai. Selain itu lingkungan kerja non fisik yang terjadi pada PT. Garam (Persero) terlihat cukup baik dikarenakan komunikasi yang dibangun dengan kekeluargaan membuat hubungan antara sesama rekan kerja maupun atasan menjadi baik dan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Peningkatan kompetensi karyawan juga menjadi perhatian penting bagi perusahaan. Buku pedoman perilaku (*code of conduct*) PT. Garam (Persero) menyebutkan bahwa setiap insan perusahaan wajib menjalani program pendidikan dan pelatihan yang telah ditetapkan perusahaan yang ditugaskan kepadanya untuk meningkatkan kapasitas, kemampuan, dan produktivitas kerja dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Menurut salah satu responden juga menyatakan bahwa perusahaan selalu aktif dalam mengirimkan beberapa karyawannya secara bergantian untuk mengikuti program pendidikan ataupun pelatihan. Hal tersebut berdampak pada kinerja karyawan yang lebih baik dikarenakan karyawan mampu menyelesaikan tanggungjawabnya dengan baik dan adanya pelatihan ataupun program pendidikan tersebut mampu menambah wawasan karyawan dan meningkatkan keahlian karyawan.

Sehingga, persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Garam (Persero), sehingga hipotesis ketiga (H3) ditolak.

#### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Keterikatan Kerja**

Perhitungan statistik melalui tabel *path coefficients* menunjukkan hasil yang positif namun tidak signifikan. Di mana nilai nilai original sample sebesar 0,022 dengan nilai t-statistic 0,135 lebih kecil dari t-tabel 1,96. Sehingga perhitungan ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak

berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja.

Perhitungan statistik deskriptif menunjukkan bahwa terdapat dua indikator yang memiliki nilai rata-rata terendah diantara indikator lainnya namun masih termasuk dalam kategori tinggi untuk variabel persepsi dukungan organisasi, yaitu indikator organisasi memperhatikan keluhan dan menerima masukan dari karyawan dengan nilai rata-rata 3,77 dan indikator perusahaan peduli akan kepuasan karyawan ditempat kerja dengan nilai rata-rata 3,94. Hal ini menunjukkan bahwa PT.Garam (Persero) masih kurang memperhatikan keluhan dan kurang menerima masukan dari karyawannya serta masih kurang memperhatikan kepuasan karyawan di tempat kerja.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibu Azizah selaku Kepala Bagian Kepegawaian yang menjelaskan bahwa, memang dalam waktu tertentu terkadang perusahaan masih kurang tanggap akan keluhan karyawan dan kurang dalam memperhatikan kepuasan karyawan ditempat kerja. Menurut beberapa responden juga yang menyatakan bahwa salah satu yang menjadi alasan mengapa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan adalah kurangnya perusahaan dalam memperhatikan keluhan karyawan dan menerima masukan dari karyawan.

Lemahnya respon perusahaan dalam menerima keluhan dan masukan dari karyawan juga dirasakan oleh beberapa karyawan lain yang menyatakan bahwa perusahaan terkadang masih bertindak otoriter dalam mengambil keputusan. Selain itu, perusahaan kurang menerima terkait ide atau masukan yang berasal dari karyawan. Di mana, apa yang menurut karyawan ideal dan baik untuk dilakukan, namun perusahaan tidak melakukan hal tersebut sehingga pada saat diterapkan hal tersebut berjalan dengan kurang baik.

Hal tersebut tidak memengaruhi karyawan PT. Garam (Persero) dalam meningkatkan keterikatan kerja mereka. Menurut beberapa responden terdapat faktor lain yang mampu meningkatkan keterikatan kerja mereka yaitu hubungan antar rekan kerja yang baik. Karyawan PT. Garam (Persero) dikenal akan

kesolidannya antara karyawan satu dengan yang lain. Bahkan mereka merasa hubungan antar karyawan di tempat kerja seperti berhubungan atau berkomunikasi dengan keluarga sendiri sehingga membuat mereka merasa nyaman saat berada di lingkungan kerja. Namun meski begitu mereka tetap menjaga profesionalitas mereka dalam berkomunikasi di tempat kerja. Adanya hubungan rekan kerja yang baik mampu meningkatkan keterikatan kerja karyawan karena mereka merasa nyaman dalam bekerja dan mampu memengaruhi energi mereka untuk semangat dan antusias dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan di kantor.

Adanya hubungan antar rekan kerja yang baik di PT. Garam (Persero) didorong oleh adanya pedoman perilaku yang harus diperhatikan dan diterapkan oleh seluruh karyawan. Di mana, semua karyawan harus membangun suasana tempat kerja yang bersih, aman, dan nyaman sehingga dapat mempererat hubungan antar karyawan secara harmonis dan mampu menciptakan suasana kerja yang penuh makna.

Sehingga persepsi dukungan organisasi yang telah diterapkan terbukti tidak mampu mempengaruhi keterikatan kerja karyawan pada PT. Garam (Persero) sehingga hipotesis H4 ditolak.

### **Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil perhitungan statistik diketahui bahwa nilai original sampel sebesar 0,294 dengan nilai t-statistik sebesar 2,555 yang lebih besar dari nilai t-tabel 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pada PT. Garam (Persero). Di mana, semakin tinggi keterikatan kerja pada karyawan akan berdampak pada semakin tingginya kualitas kinerja karyawan.

Pada perusahaan PT. Garam (Persero) dalam meningkatkan keterikatan kerja karyawannya perusahaan rutin melakukan kegiatan diskusi yang diadakan dua kali di setiap tiga bulannya. Di mana, yang pertama diskusi diadakan hanya dengan diikuti oleh seluruh kepala divisi, dan yang kedua kepala divisi beserta stafnya di masing-masing divisi. Diskusi ini mengajak seluruh karyawan untuk berdiskusi dengan membahas beberapa fenomena yang terjadi di lingkungan pekerjaannya yang apabila terdapat

masalah dapat diselesaikan secara bersama-sama atau musyawarah mufakat. Program ini juga mengajak karyawan untuk bisa lebih membangun komunikasi yang baik antar karyawan. Sehingga diharapkan program ini mampu membuat karyawan lebih terikat terhadap pekerjaannya dan merekapun mampu meningkatkan kinerja mereka di perusahaan.

Selain itu, menurut hasil wawancara yang dilakukan dengan Ibu Azizah selaku Kepala Bagian Kepegawaian yang juga menyatakan bahwa, mayoritas karyawan PT. Garam (Persero) merasakan kenyamanan dalam bekerja dan menganggap pekerjaan yang mereka kerjakan ringan. Hal itu dipicu dengan adanya kewajiban perusahaan yang mewajibkan karyawan selalu terlibat dalam kegiatan pelatihan, program pendidikan, rapat, hingga gathering. Sehingga hal tersebut diharapkan mampu meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja sehingga karyawan merasa mampu, bersemangat, dan antusias dalam bekerja sehingga nantinya akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa keterikatan kerja yang dimiliki karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Garam (Persero) sehingga hipotesis H5 dapat diterima. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bakker, Tims and Derks, (2012), Gorgievski, Moriano and Bakker, (2014), Luh *et al.*, (2016), Rahman *et al.*, (2017), dan Van Wingerden and Poell, (2017) yang menyatakan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 2.**  
**TOTAL INDIRECT EFFECTS**

Pengaruh Antar Variabel	Original Sampel (O)	T-Statistic	T-Table	Keterangan
JC>KK> Kinerja Karyawan	0,219	2,060	≥1,96	Signifikan
PDO>KK >Kinerja Karyawan	0,006	0,135	≤1,96	Tidak Signifikan

Sumber: *Output SmartPLS 3.0* (2019)

### Pengaruh Job Crafting terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterikatan Kerja

Berdasarkan Tabel 2, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job crafting* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan kerja pada PT. Garam (Persero). Efek tidak langsung dari variabel *job crafting* terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan kerja dapat dilihat dari hasil perhitungan statistik pada tabel *total indirect effects*. *Job crafting* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai original sample sebesar 0,435 dan nilai t-statistik sebesar 2,568 lebih besar dari t-tabel. Hal yang sama untuk pengaruh tidak langsung, *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan kerja dilihat dari nilai original sample sebesar 0,219 dengan nilai t-statistik sebesar 2,060 yang lebih besar dari nilai t-tabel 1,96. Artinya, terdapat persamaan pengaruh pada variabel *job crafting* terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Namun, pengaruh yang lebih besar berada pada pengaruh langsung antara *job crafting* dengan kinerja karyawan.

Secara langsung *job crafting* mampu lebih kuat memengaruhi kinerja karyawan dengan signifikan. Di mana, saat perilaku *job crafting* tersebut tinggi maka akan meningkatkan kualitas kinerja karyawan itu sendiri. Karyawan PT. Garam (Persero) memang lebih sering mendesain ulang pekerjaannya sesuai dengan prevensi dan kemampuan yang mereka miliki untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Selain itu, tidak adanya aturan atau batasan mengenai bagaimana perusahaan menyikapi perilaku karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya membuat karyawan PT. Garam (Persero) lebih menerapkan *job crafting* dengan cara mencari sumber daya, mencari tantangan, dan mengurangi tuntutan pekerjaan. Dilihat dari analisis deskriptif jawaban responden terhadap variabel *job crafting* memiliki nilai rata-rata yang termasuk dalam kategori tinggi yaitu sebesar 4,23. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *job crafting* pada perusahaan PT. Garam (Persero) tinggi.

Pengaruh langsung antara keterikatan kerja dengan kinerja karyawan juga menunjukkan hasil yang positif dan berpengaruh signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi keterikatan kerja karyawan maka akan

memberikan dampak pada semakin meningkatnya kinerja karyawan. Dikaitkan dengan penelitian yang dilakukan di PT. Garam (Persero) yang didukung oleh hasil wawancara dengan beberapa responden dan hasil observasi lapangan bahwa saat karyawan mampu menerapkan perilaku *job crafting* dengan baik yaitu dengan mendesain ulang pekerjaannya sesuai dengan prevensi dan kemampuan mereka sendiri, mereka akan mampu menciptakan kondisi kerja yang nyaman serta mampu menumbuhkan rasa nyaman dan penuh semangat dalam bekerja sehingga mereka akan merasa terikat pada pekerjaannya dan pada akhirnya mereka akan mampu meningkatkan kualitas kinerja mereka.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Albana (2018) yang menyatakan bahwa keterikatan kerja berhasil memediasi hubungan antara *job crafting* dengan kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja melalui Keterikatan Kerja**

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja tidak berhasil memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Garam (Persero). Efek tidak langsung dari variabel persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat melalui hasil perhitungan statistik pada tabel total indirect effects.

Perhitungan statistik menunjukkan bahwa, untuk pengaruh langsung antara persepsi dukungan organisasi dengan kinerja karyawan memiliki nilai original sampel sebesar 0,007 dengan nilai t-statistik sebesar 0,048 yang lebih kecil dari nilai t-tabel 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama dengan pengaruh tidak langsung antara persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan yang memiliki nilai original sampel 0,006 dengan nilai t-statistik sebesar 0,135 yang juga lebih kecil daripada nilai t-tabel 1,96. Di mana, keterikatan kerja tidak berhasil memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan kinerja karyawan.

Tidak adanya pengaruh signifikan secara langsung maupun tidak langsung antara

variabel persepsi dukungan organisasi dengan kinerja karyawan dipicu oleh keadaan *real* dilapangan. Hasil wawancara dengan Ibu Azizah selaku Kepala Bagian Kepegawaian yang telah menyatakan bahwa tingginya dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan tidak mampu memengaruhi kinerja karyawan itu sendiri. PT. Garam (Persero) telah memberikan dukungan yang luar biasa terkait kesejahteraan karyawan mulai dari pemberian gaji, tunjangan hingga bonus yang lumayan tinggi. Namun, kinerja karyawan di PT. Garam (Persero) belum sebanding dengan bentuk dukungan organisasi yang telah diberikan oleh perusahaan.

Selain itu juga, karyawan masih merasa bahwa organisasi masih kurang memperhatikan keluhan karyawan dan kepuasan karyawan di tempat kerja, serta kurang menerima masukan dari karyawannya sendiri. Namun, hal tersebut tidak memengaruhi keterikatan kerja karyawan sehingga juga tidak mampu memengaruhi kinerja karyawan itu sendiri.

Artinya, keterikatan kerja terbukti tidak mampu memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan kinerja karyawan sehingga H7 ditolak.

#### **KESIMPULAN**

*Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Garam (Persero). *Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan pada PT. Garam (Persero). Persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Garam (Persero). Persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan pada PT. Garam (Persero). Keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Garam (Persero). *Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Garam (Persero). Persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Garam (Persero).

Keterbatasan pada penelitian ini terletak pada nilai *R-Square* variabel konstruk keterikatan

kerja sebesar 0,586 yang mampu dijelaskan oleh variabel *job crafting* dan persepsi dukungan organisasi sebesar 58,6%, sedangkan 41,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai *R-Square* variabel konstruk kinerja karyawan sebesar 0,479 mampu dijelaskan oleh variabel *job crafting* dan persepsi dukungan organisasi sebesar 47,9%, sedangkan 52,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Sehingga penelitian selanjutnya, diharapkan dapat melakukan penelitian dengan menggunakan variabel lainnya yang mampu lebih memengaruhi kinerja karyawan seperti kepuasan kerja atau lingkungan fisik-non fisik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Albana, H. (2018). Pengaruh Job Crafting terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Oleh Work Engagement di PT. Terminal Teluk Lamong Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 210–219.
- Amir, M. (2015). *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz Vergel, A. I. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations*, 69(1), 169–189.  
<https://doi.org/10.1177/0018726715581690>
- 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>
- Burns, K. L. (2016). Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support as Antecedents of Work Engagement, 1–57.
- Dominguez, L. C., Stassen, L., de Grave, W., Sanabria, A., Alfonso, E., & Dolmans, D. (2018). Taking control: Is job crafting related to the intention to leave surgical training? *Plos One*, 13(6), e0197276.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197276>
- Ekeh, P. (1974). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*. Retrieved from  
<http://www.jstor.org/stable/10.2307/2946096>
- Gorgievski, M. J., Moriano, J. A., & Bakker, A. B. (2014). Relating work engagement and workaholism to entrepreneurial performance. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 106–121.  
<https://doi.org/10.1108/JMP-06-2012-0169>
- June, S., & Mahmood, R. (2011). The Relationship between Person-job Fit and Job Performance: A Study among the Employees of the Service Sector SMEs in Malaysia. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1(2), 95–105. <https://doi.org/2047-7031>
- Li, H., & Yang, X. (2018). When a calling is living: Job crafting mediates the relationships between living a calling and work engagement. *Journal of Chinese Human Resource Management*.  
<https://doi.org/10.1108/JCHRM-12-2017-0030>
- Luh, N., Astuti, P., Putu, N., & Harta, S. (2016). Pengaruh Work Engagement Pada Kinerja Transformasional Sebagai Pemoderasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia Email : [putuastuti22@gmail.com](mailto:putuastuti22@gmail.com), 12, 4057–4082.
- Mahmoud, H. (2017). Job crafting and Work Involvement as a Mediator to Promote Head Nurses ' Organizational Citizenship Behavior at Mansoura University Hospitals.
- Man, G. S., & Hadi, C. (2013). Hubungan antara Perceived Organizational Support dengan Work Engagement Pada Guru SMA Swasta di Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 2(2), 90–99.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0029\(19991001\)47:1<3::AID-](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0029(19991001)47:1<3::AID-)

Tri Setia Yulivianto. *Job Crafting dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterikatan Kerja*

JEMT2>3.0.CO;2-2

- Mislim, R., & Bijleveld, E. H. (2015). Job crafting in organizations: \nA valuable approach for job performance or just a theoretical framework?
- Murthy, R. K. (2017). Perceived organizational support and work engagement. *International Journal of Applied Research*, 3(5), 738–740. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/IJOA-11-2012-0627>
- Paruntu, S. (2016). The Influence Of Perceived Organizational Support On Job Performance ( Study at The Main Office of PT . Bank SulutGo Manado ). *Journal EMBA*, 4(2), 77–85.
- Peral, S., & Geldenhuys, M. (2016). The effects of job crafting on subjective well-being amongst South African high school teachers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1378>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M., Schaufeli, W., & Hetland, J. (2012). Crafting a Job on Daily Basis: Contextual Correlates and the Link to Work engagement. *Journal of Orgaizational Behaviour*, 33, 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job>
- Rahman, U. U., Rehman, C. A., Imran, M. K., & Aslam, U. (2017). Does team orientation matter? Linking work engagement and relational psychological contract with performance. *Journal of Management Development*, 36(9), 1102–1113. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0204>
- 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), 1–7. <https://doi.org/10.1186/s13030-017-0091-y>
- Soesatyo, B. (2018). Generasi Milenial dan Era Industri 4.0. Retrieved from <https://news.detik.com/kolom/d-3981811/generasi-milenial-dan-era-industri-40>
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pert). Jakarta: Kencana.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>
- Van Wingerden, J., & Poell, R. F. (2017). Employees' perceived opportunities to craft and in-role performance: The mediating role of job crafting and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 8(OCT), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01876>
- Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X., & Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: the moderating role of perceived organizational support. *Anales de Psicología*, 33(3), 708–719. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.238571>