

PENGARUH *JOB DEMANDS–RESOURCES* TERHADAP *ADAPTIVE PERFORMANCE*: *JOB CRAFTING* SEBAGAI MEDIATOR PADA PEKERJA TELEKOMUNIKASI***JOB DEMANDS–RESOURCES EFFECT ON ADAPTIVE PERFORMANCE: JOB CRAFTING AS MEDIATOR AMONG TELECOMMUNICATION WORKERS*****Nadia Ayu Safira^{1*}, Yus Nugraha², Anissa Lestari Kadiyono³, Husnita⁴**Magister Psikologi Profesi, Universitas Padjadjaran^{1,2,3}Fakultas Komunikasi Sosial, Telkom University⁴nadia22019@mail.unpad.ac.id*, yus.nugraha@unpad.ac.id, anissa.lestari@unpad.ac.id,
husnita@telkomuniversity.ac.id**ABSTRACT**

Organizational change is a company's strategic response to enhance business efficiency and effectiveness. PT X, a cellular telecommunications company, is undergoing a process of change by launching Fixed Mobile Convergence (FMC) services through the acquisition of fixed internet services from its parent company. This process requires employees to adapt quickly. This study aims to determine the effect of job demands–resources (JD-R) on adaptive performance through job crafting on PT. X employees in West Java Region. This study employed a quantitative approach using the General Linear Mediation Model (GLMM) through the Jamovi application. The study sample consisted of 105 employees using simple random sampling. The results showed that job crafting did not mediate the effect of job demands on adaptive performance ($\beta = -.0406, p > .001$), but fully mediated the effect of job resources on adaptive performance ($\beta = .2804, p < .001$). The novelty of this study lies in explaining the mechanism of the JD–R model on adaptive performance through job crafting within the underexplored telecommunications context. Theoretically, this study confirms the role of job resources in encouraging self-adjustment that improves adaptive performance, while practically PT. X Regional West Java needs to optimize job resources to support change.

Keywords: *job demands–resources; job crafting; adaptive performance; telecommunications; organizational change*

ABSTRAK

Perubahan organisasi merupakan respons strategis perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas bisnis. PT. X sebagai perusahaan telekomunikasi seluler sedang mengalami proses perubahan dengan meluncurkan layanan *Fixed Mobile Convergence* (FMC) dengan mengakuisisi layanan internet tetap dari induk perusahaan. Proses perubahan ini menuntut karyawan untuk beradaptasi secara cepat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *job demands* dan *job resources* terhadap *adaptive performance* melalui *job crafting* pada karyawan PT. X di Regional Jawa Barat. Metode kuantitatif digunakan dengan analisis *General Linear Mediation Method* (GLMM) melalui aplikasi JAMOVI. Sampel penelitian terdiri dari 105 karyawan menggunakan teknik *simple random sampling*. Hasil menunjukkan bahwa *job crafting* tidak memediasi pengaruh *job demands* terhadap *adaptive performance* ($\beta = -.0406, p > .001$), namun memediasi penuh pengaruh *job resources* terhadap *adaptive performance* ($\beta = .2804, p < .001$). Keterbaruan penelitian ini terletak pada penjelasan mekanisme pengaruh *job demands* dan *job resources* terhadap *adaptive performance* melalui *job crafting* dalam konteks industri telekomunikasi yang masih terbatas. Secara teoretis, penelitian ini

menegaskan peran *job resources* dalam mendorong penyesuaian diri proaktif yang meningkatkan *adaptive performance*, sedangkan PT X Regional Jawa Barat perlu mengoptimalkan *job resources* guna mendukung keberhasilan perubahan organisasi.

Kata Kunci: *job demands–resources; job crafting; adaptive performance*; telekomunikasi; perubahan organisasi

LATAR BELAKANG

Di era Revolusi Industri 5.0, perkembangan teknologi berlangsung sangat pesat dan berdampak langsung pada kemajuan sektor telekomunikasi. Penyedia layanan telekomunikasi dituntut untuk mempertahankan keberlangsungan proses bisnisnya. Salah satu bentuk inovasi tersebut dilakukan oleh PT. X sebagai penyedia layanan seluler di Indonesia melalui peluncuran konsep produk baru, yaitu *Fixed Mobile Convergence* (FMC). Inovasi ini diwujudkan melalui akuisisi layanan jaringan tetap pada segmen B2C (*Business to Consumer*) dari perusahaan induk. *Fixed Mobile Convergence* (FMC) merupakan integrasi antara jaringan telekomunikasi tetap, seperti *internet broadband* atau WiFi, dan jaringan seluler. Integrasi ini memungkinkan pengguna untuk beralih antarjaringan tanpa jeda serta menggunakan satu nomor telepon yang sama untuk mengakses layanan pada kedua jaringan.

Peluncuran layanan baru ini berdampak pada proses kerja di PT X, termasuk pada sistem sumber daya manusia (SDM), guna mendukung keberlangsungan bisnis. Perubahan pada lingkup SDM yang terjadi meliputi beberapa aspek. Pertama, perubahan komposisi tenaga kerja yang mencakup penyesuaian peran, tanggung jawab, serta rotasi maupun reposisi jabatan. Kedua, penambahan ruang lingkup kerja di setiap direktorat terkait layanan FMC yang menuntut penguasaan aspek teknis dan operasional produk baru. Ketiga, perubahan metode, prosedur, serta alur kerja yang menjadi lebih kompleks. Keempat, meningkatnya intensitas koordinasi kerja yang melibatkan berbagai pihak akibat integrasi jaringan *fixed* dan *mobile* yang memerlukan kolaborasi lintas fungsi, baik internal maupun eksternal.

Dalam rangka mendukung integrasi FMC, seluruh bagian PT. X mengalami perubahan, salah satunya PT. X di Regional Jawa Barat dengan cakupan layanan pelanggan terbesar di Indonesia (PT. X Annual Report, 2022). Perubahan kerja ini berdampak terhadap sebagian besar karyawan tetap yang memiliki peran strategis

dalam perencanaan dan pelaksanaan operasional perusahaan. Hasil studi awal terhadap karyawan tetap PT X Regional Jawa Barat menunjukkan respons yang beragam.

Secara psikologis, sebagian karyawan merasa senang dan antusias menghadapi tantangan baru, namun sebagian lainnya merasa kesulitan dalam memahami dan menjalankan prosedur kerja yang lebih kompleks. Sebanyak 17 dari 29 karyawan melaporkan kesulitan dalam mempelajari prosedur, perangkat, serta alur kerja baru yang lebih panjang dan beragam.

Fenomena psikologis tersebut dapat dipahami melalui salah satu variabel yang berkaitan erat dengan perubahan kerja yang dinamis, yaitu *adaptive performance*. *Adaptive performance* didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk menyesuaikan perilaku kerja ketika menghadapi perubahan tugas, teknologi, maupun lingkungan kerja (Pulakos et al., 2000). Dalam konteks perubahan organisasi, kemampuan adaptif diperlukan agar karyawan mampu menghadapi dinamika dan tantangan kerja secara efektif.

Fenomena di atas menunjukkan adanya tantangan adaptasi karyawan PT. X yaitu mencakup dimensi kesulitan mempelajari prosedur kerja baru (*learning work tasks, technologies, and procedures*), menyelesaikan masalah secara kreatif (*solving problems creatively*), dan penyesuaian interpersonal (*interpersonal adaptability*). Kondisi ini menunjukkan kemampuan adaptif karyawan perlu menjadi perhatian lebih bagi PT. X dalam mengoptimalkan perubahan organisasi, mengingat *adaptive performance* memiliki implikasi terhadap efektivitas kinerja (Ocasio & Joseph, 2005; Shoss et al., 2012).

Adaptive performance dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik secara internal seperti kepribadian, kemampuan, dan pengalaman pekerja, maupun faktor eksternal seperti karakteristik pekerjaan, karakteristik tim, dan dukungan organisasi (A. B. Bakker & Demerouti, 2007; Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012; Chiaburu et al., 2013; Ghitulescu, 2013; Goštautaitė & Bučiūnienė, 2015a; Pulakos et al., 2002). Salah satu faktor eksternal penting yang memengaruhi *adaptive performance* adalah *job demands-resources* (JD-R), karena persepsi individu terhadap tuntutan dan sumber daya kerja dapat menentukan kemampuan mereka untuk bertahan serta bekerja secara optimal dalam menghadapi perubahan kerja (Ghitulescu, 2013).

Job demands merupakan aspek fisik, sosial, dan organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha untuk mencapainya dan berdampak pada aspek fisik dan psikologis

tertentu (A. B. Bakker et al., 2014). Di sisi lain, *job resources* merupakan sumber daya pekerjaan yang mencakup aspek fisik, sosial, psikologis, atau organisasional dari pekerjaan yang mampu mengurangi tuntutan pekerjaan (A. B. Bakker et al., 2014). Terjadinya perubahan organisasi dapat mengubah cara karyawan memandang tuntutan dan sumber daya kerja, yang pada akhirnya berdampak pada *adaptive performance* (S. Park & Park, 2019).

Pada konteks perubahan organisasi di PT. X, berdasarkan hasil studi awal, sebagian besar karyawan memiliki persepsi baru terhadap *job demands* dan *job resources* yang ada. Di segi *job demands*, sebagian besar mengalami penambahan tugas kerja (*pace and amount of work*), perubahan ruang lingkup kerja (*change in tasks*), serta mengalami penambahan jam kerja (*physical effort*) dan sebagian karyawan merasa belum tergambar jelas mengenai tugas baru (*ambiguities about work*). Kemudian, secara ketersediaan sumber daya pekerjaan (*job resources*), sebagian besar karyawan menilai bahwa dukungan dari manajemen masih terdapat aspek yang perlu ditingkatkan, misalnya penyampaian informasi perubahan (*communication*) dan pelatihan produk (*product knowledge-training*) secara berkala dan merata ke seluruh karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. X mempersepsikan *job demands* yang tinggi dengan *job resources* yang belum sepenuhnya optimal.

Dalam kerangka *Job Demands–Resources (JD-R) Model* dari Bakker & Demerouti (2007), *job demands* dan *job resources* memiliki dua mekanisme yang berbeda. *Job demands* memicu *health-impairment process*, yaitu ketika tuntutan kerja melebihi kapasitas individu dapat menimbulkan stres yang akhirnya dapat menurunkan kemampuan adaptasi. Sebaliknya, *job resources* memicu *motivational process* dengan mendorong keterlibatan kerja serta kesiapan untuk beradaptasi melalui dukungan sumber daya. Namun demikian, meskipun *job demands* dan *job resources* memiliki pengaruh yang berbeda, namun keduanya dapat saling berinteraksi dalam menentukan motivasi dan keterlibatan kerja.

Mengacu pada Bakker & Demerouti (2007), kombinasi *job demands* tinggi dengan *job resources* tinggi cenderung meningkatkan motivasi untuk terlibat lebih dalam pekerjaannya, sedangkan *job demands* tinggi dengan *job resources* rendah berisiko menimbulkan kelelahan kerja (*burnout*) yang berdampak pada penurunan kinerja. Pada kondisi *job demands* rendah dengan *job resources* tinggi, karyawan berpotensi mengalami

kebosanan atau *underutilization* apabila sumber daya tidak digunakan secara produktif, sementara *job demands* rendah dengan *job resources* rendah umumnya menghasilkan pekerjaan yang monoton yang dapat menurunkan motivasi serta keterlibatan karyawan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa dampak dari *job demands* terhadap *adaptive performance* dapat bervariasi tergantung konteks organisasi. Pada sektor manufaktur, tuntutan kerja yang tinggi dapat menyebabkan kelelahan yang pada akhirnya dapat menurunkan *adaptive performance* pada karyawan (Sherehiy & Karwowski, 2014). Sementara itu, pada lingkungan militer seperti Korps Marinir, tuntutan kerja justru mampu meningkatkan *adaptive performance* karena ditanggapi sebagai tantangan yang harus diselesaikan (Untari et al., 2021). Sedangkan, sumber daya kerja (*job resources*) akan membantu karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan yang dinamis, hal ini karena tersedianya otonomi dan dukungan dari lingkungan sekitar dapat mempermudah karyawan menyelesaikan masalah pada kondisi yang baru (Sherehiy & Karwowski, 2014; Untari et al., 2021).

Meskipun persepsi terhadap *job demands* dan *job resources* dapat memengaruhi *adaptive performance* karyawan, namun persepsi tersebut tidak selalu berpengaruh secara langsung melainkan bergantung pada bagaimana karyawan secara aktif menyesuaikan diri (Tims et al., 2012). Individu dapat melakukan penyesuaian terhadap karakteristik pekerjaan, yaitu dengan upaya mengoptimalkan sumber daya dan tantangan kerja yang disebut dengan "*job crafting*" (Tims & Bakker, 2010). *Job crafting* terdiri dari meningkatkan sumber daya struktural (*increasing structural job resources*), meningkatkan sumber daya sosial (*increasing social job resources*), dan meningkatkan tuntutan kerja menantang (*increasing challenging job demands*) (Tims et al., 2012). Strategi ini membantu individu beradaptasi secara efektif menghadapi perubahan lingkungan kerja (Petrou, 2013). Ketika individu secara proaktif meningkatkan sumber daya kerja dan peluang yang ada, mereka lebih mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan baru sehingga mendukung performa kerja yang optimal (Peeter, 2016). Sejalan dengan itu, Lichtenthaler & Fischbach (2017) menunjukkan bahwa *job crafting* memiliki pengaruh signifikan terhadap *adaptive performance*.

Penelitian terdahulu telah mengkaji pengaruh *job demands* dan *job resources* terhadap performa kerja melalui *job crafting* pada beberapa konteks pekerjaan, seperti tenaga kesehatan dan prajurit Korps Marinir yang menunjukkan hasil berbeda (Gordon

et al., 2015; Untari et al., 2021). Pada tenaga kesehatan, *job crafting* menunjukkan pengaruh mediator positif antara *job demands* dan performa kerja (Gordon et al., 2015). Tingginya *job demands* mendorong individu untuk melakukan *job crafting* sebagai strategi penyesuaian diri sehingga dapat meningkatkan performa kerja. Hal ini berkaitan dengan tuntutan keselamatan pasien yang mengharuskan tenaga kesehatan dapat menyesuaikan diri dengan tetap mematuhi prosedur.

Di sisi lain, pada konteks militer, *job crafting* berperan sebagai mediator positif antara *job demands* dan *adaptive performance* (Untari et al., 2021). *Job demands* tinggi justru menurunkan upaya *job crafting* yang pada akhirnya dapat menurunkan *adaptive performance*. Dengan konteks tugas yang terstruktur dan aturan pasti, prajurit Korps Militer Marinir ketika dihadapkan tuntutan kerja yang tinggi cenderung melakukan pekerjaan sesuai prosedur tanpa melakukan modifikasi.

Namun demikian, dari berbagai konteks pekerjaan menunjukkan bahwa *job crafting* berperan sebagai mediator positif antara *job resources* dan *adaptive performance*. Artinya, *job resources* dapat meningkatkan *job crafting* yang pada akhirnya dapat meningkatkan performa kerja (Gordon et al., 2015; Untari et al., 2021; Peeters et al., 2016). Ketersediaan *job resources* yang memadai dapat membangkitkan motivasi bagi individu untuk menyesuaikan tugas secara proaktif yang pada akhirnya dapat menghasilkan performa kerja yang optimal (Baker & Demerouti, 2007).

Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara *job demands*, *job resources*, *job crafting*, dan *adaptive performance* sangat dipengaruhi oleh konteks pekerjaan. *Job demands* dapat mendorong *job crafting* ketika dipersepsikan sebagai peluang pengembangan, terutama bila didukung oleh ketersediaan sumber daya dan fleksibilitas kerja yang memadai (Tims et al., 2012). Namun, ketika tuntutan dipersepsikan melebihi kapasitas sumber daya, individu cenderung mengalami tekanan sehingga inisiatif *job crafting* menurun. Dalam situasi tersebut, individu lebih berfokus mempertahankan sumber daya yang masih dimiliki dibandingkan secara proaktif mencari sumber daya tambahan (Hobfoll, 2001).

Sementara itu, pada berbagai konteks pekerjaan, ketersediaan *job resources* yang memadai dapat mendorong individu untuk melakukan inisiatif *job crafting* (Gordon et al., 2015; Untari et al., 2021). Sejalan dengan konsep *Conservation of Resources* dari Hobfoll (2001), bahwa individu akan mempertahankan dan melindungi sumber daya yang

dianggap berharga untuk menghadapi tuntutan pekerjaan. Salah satunya dengan *job crafting* yaitu dengan meningkatkan sumber daya serta peluang agar tetap mampu menghasilkan kinerja optimal. Selanjutnya, upaya *job crafting* yaitu dengan mengoptimalkan sumber daya serta peluang ini dapat membantu individu untuk menghasilkan performa kerja optimal (Peeters, 2016).

Secara spesifik, terdapat penelitian terdahulu telah mengkaji pengaruh *job demands* dan *job resources* terhadap berbagai proses psikologis pada karyawan di sektor telekomunikasi, yaitu di antaranya terhadap *work engagement*, *job performance*, dan *innovative work behavior* (Letyasari, 2023; Bakker et al., 2003). Namun demikian, penelitian mengenai *job demands* dan *job resources* terhadap *adaptive performance* melalui *job crafting* khususnya pada sektor telekomunikasi masih tergolong terbatas. Dengan mengkaji hubungan *job demands*, *job resources*, *job crafting*, dan *adaptive performance* akan didapatkan gambaran faktor apa saja yang dibutuhkan untuk mendukung performa karyawan secara optimal. Penelitian yang mengkaji hubungan antar variabel tersebut pada perusahaan telekomunikasi yang kerap kali dihadapkan perubahan teknologi secara pesat masih tergolong terbatas.

Hal ini menjadi peluang menarik untuk meneliti kaitan antar variabel ini pada PT. X sebagai perusahaan telekomunikasi yang saat ini sedang menghadapi perubahan organisasi. Berdasarkan hal tersebut, penelitian bertujuan untuk meneliti pengaruh *job demands* dan *job resources* terhadap *adaptive performance* yang dimediasi oleh *job crafting* pada karyawan PT. X Regional Jawa Barat yang sedang mengalami perubahan organisasi pasca berintegrasi dengan perusahaan induk. Dengan memahami dinamika tersebut, diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi faktor-faktor pendukung proses adaptasi karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antarvariabel melalui analisis statistik. Desain penelitian yang digunakan adalah kausalitas non-eksperimental untuk memperoleh gambaran pengaruh antarvariabel yang dirumuskan tanpa pemberian perlakuan (*treatment*) khusus.

Teknik *simple random sampling* digunakan karena memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk terpilih sebagai sampel, sehingga dapat meminimalkan bias seleksi (Cochran, 1977). Karakteristik partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap dengan masa kerja minimal satu tahun. Pertimbangan ini didasarkan pada asumsi bahwa dalam rentang waktu tersebut karyawan telah mengalami kondisi kerja sebelum dan sesudah proses perubahan organisasi. Populasi penelitian terdiri atas 141 karyawan. Berdasarkan perhitungan jumlah sampel dengan *margin of error* sebesar 5%, diperoleh jumlah sampel minimal sebanyak 105 orang. Rumus perhitungan dari Reddy (2016) diilustrasikan pada Gambar 1.

$$\frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Gambar 1. Rumus Sample Size

Teknik pengambilan data menggunakan survei menggunakan kuesioner *self-report* yang disebarakan secara daring melalui tautan *Google Form*. Instrumen penelitian yang digunakan meliputi *Job Demands–Resources Questionnaire* (Lequeurre et al., 2013), *Job Crafting Scale* (Tims et al., 2012), dan *Adaptive Performance Scale* (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012), yang telah dimodifikasi sesuai dengan konteks kerja di industri telekomunikasi.

Pengujian kualitas alat ukur dilakukan melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk dapat menguji sejauh mana indikator dari setiap variabel benar-benar merepresentasikan konstraknya serta dapat dibedakan antar konstruk lain (Byrne, 2016). Suatu butir pernyataan dinyatakan valid apabila memiliki nilai *factor loading* > 0.3 (Hu & Bentler, 1999), maka butir pernyataan tersebut dapat mengukur konstruk yang diukur. Kemudian, standar *cut-off values* digunakan sebagai indikator untuk menentukan suatu model fit dengan data yang ada (Hu & Bentler, 1999). Standar *cut-off values* ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. *Thumb of Rules Confirmatory Factor Analysis (CFA)*

Fit Index	Thumbs of Rules	Sumber
CFI	.95 ≤ CFI ≤ 1.00 (<i>perfect fit</i>) .90 ≤ CFI ≤ .95 (<i>acceptable fit</i>)	Hu & Bentler (1999)
RMSEA	00 ≤ RMSEA ≤ .05 (<i>perfect fit</i>) 05 ≤ RMSEA ≤ .08 (<i>acceptable fit</i>)	Hu & Bentler (1999)
SRMR	SRMR ≤ 0.10 (<i>acceptable fit</i>)	Pavlov et al., (2021)

Hasil uji validitas menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* ditampilkan pada Tabel 2.

Tabel 2. *Hasil Uji Validitas Confirmatory Factor Analysis*

Variabel	CFI	RMSEA	SRMR	Factor loading (< 0,3)
<i>Job Demands</i>	.925 (<i>fit</i>)	.064 (<i>fit</i>)	.085 (<i>fit</i>)	Butir pernyataan 8 dan 10
<i>Job Resources</i>	.901 (<i>fit</i>)	.087 (<i>fit</i>)	.069 (<i>fit</i>)	
<i>Job Crafting</i>	.958 (<i>fit</i>)	.068 (<i>fit</i>)	.069 (<i>fit</i>)	Butir pernyataan 5, 14, 15
<i>Adaptive Performance</i>	.990 (<i>fit</i>)	.028 (<i>fit</i>)	.051 (<i>fit</i>)	Butir pernyataan 17

Hasil uji validitas menunjukkan seluruh variabel menunjukkan model yang fit. Namun, ditemukan butir-butir pernyataan yang memiliki nilai *factor loading* di bawah 0.3, di antaranya pada *job demands* (JD8, JD10), *job crafting* (JC5, JC14, JC15), dan *adaptive performance* (< 0.3). Mengacu pada Hu & Bentler (1999), maka butir pernyataan tersebut di bawah 0.3 tidak dimasukkan ke dalam model.

Selanjutnya, uji reliabilitas menggunakan metode *internal consistency* dengan koefisien *Alpha Cronbach*. Terdapat empat kategori reliabilitas di antaranya reliabilitas rendah ($\alpha < 0.5$), reliabilitas sedang ($0.5 \leq \alpha < 0.7$), reliabilitas tinggi ($0.7 \leq \alpha < 0.9$), dan reliabilitas sangat tinggi ($\alpha \geq 0.9$) (Hinton & Geffen, 2005). Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki reliabilitas yang tinggi, artinya seluruh alat ukur ini konsisten mengukur konstruk yang diukur.

Tabel 3. *Hasil Uji Reliabilitas Alat Ukur*

Variabel	α Cronbach	Kategori Reliabilitas
<i>Job Demands</i>	.740	Tinggi
<i>Job Resources</i>	.896	Tinggi
<i>Job Crafting</i>	.824	Tinggi
<i>Adaptive Performance</i>	.875	Tinggi

Metode analisis data menggunakan General Linear Mediation Model (GLMM) dengan bantuan aplikasi Jamovi versi 2.2.5 untuk menguji beberapa variabel independen dalam satu model mediasi. Dalam hal ini untuk menguji pengaruh *job demands* (X1) dan *job resources* (X2) terhadap *adaptive performance* (Y) melalui *job crafting* (M). GLMM digunakan sebagai metode alternatif karena tidak mensyaratkan ukuran sampel yang besar seperti *Structural Equation Modeling* (SEM), yang umumnya membutuhkan jumlah sampel sekitar 200 responden (Gelman & Hill, 2007; Maas & Hox, 2005).

HASIL PENELITIAN

Data Demografi

1. Jenis Kelamin

Mayoritas partisipan dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 82 orang (78,1%) sedangkan partisipan perempuan berjumlah 23 orang (21,9%). Tabel demografi berdasarkan jenis kelamin ditampilkan pada Tabel 4.

Tabel 4. *Demografi Partisipan Berdasarkan Jenis Kelamin*

Jenis Kelamin	N	%
Laki-Laki	82	78.1 %
Perempuan	23	21.9 %

2. Usia

Sebagian besar partisipan dalam penelitian ini berada pada rentang usia 30–39 tahun, yaitu sebanyak 40 orang (38.1 %), diikuti oleh kelompok usia 40–49 tahun sebanyak 32 orang (30.5 %). Selanjutnya, partisipan berusia ≥ 50 tahun berjumlah 20 orang (19 %), sedangkan partisipan berusia < 30 tahun sebanyak 13 orang (12.4 %). Tabel demografi berdasarkan usia ditampilkan pada Tabel 5.

Tabel 5. *Demografi Partisipan Berdasarkan Usia*

Usia	N	%
< 30 Tahun	13	12.4 %
30-39 Tahun	40	38.1 %
40-49 Tahun	32	30.5 %
≥ 50 Tahun	20	19.0 %

3. Level Jabatan

Sebagian besar partisipan dalam penelitian ini memiliki jabatan sebagai supervisor, yaitu sebanyak 60 orang (57.1%), diikuti oleh staf sebanyak 34 orang (34.0%), dan manajer sebanyak 11 orang (10.5%). Tabel demografi berdasarkan level jabatan ditampilkan pada Tabel 6.

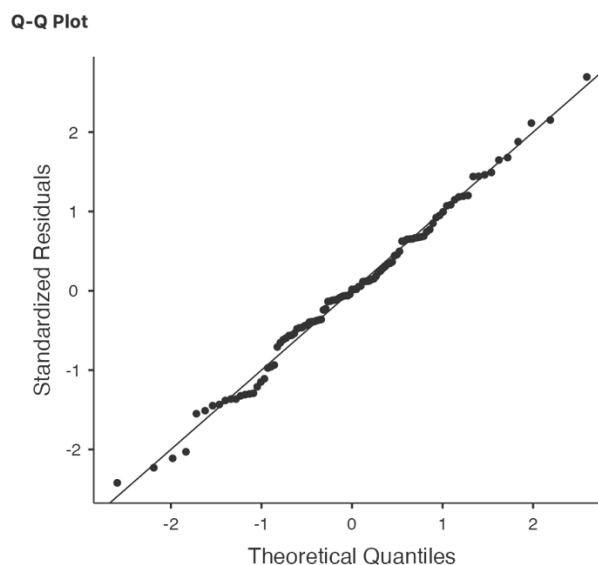
Tabel 6. Demografi Partisipan berdasarkan Level Jabatan

Level Jabatan	N	%
Manager atau setara	11	10.5 %
Supervisor	60	57.1 %
Staf	34	34 %

Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov (K-S). Nilai signifikansi yang baik yaitu apabila lebih besar dari .05 sehingga dapat dikatakan data berdistribusi normal. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai signifikansi sebesar .971. Kemudian, ditinjau dari Q-Q Plot atau Scatter Plot menunjukkan titik-titik data tersebar mengikuti garis diagonal. Berdasarkan hasil uji normalitas tersebut menunjukkan data berdistribusi normal.



Gambar 2. Hasil Scatter Plot

2. Uji Multikolinearitas

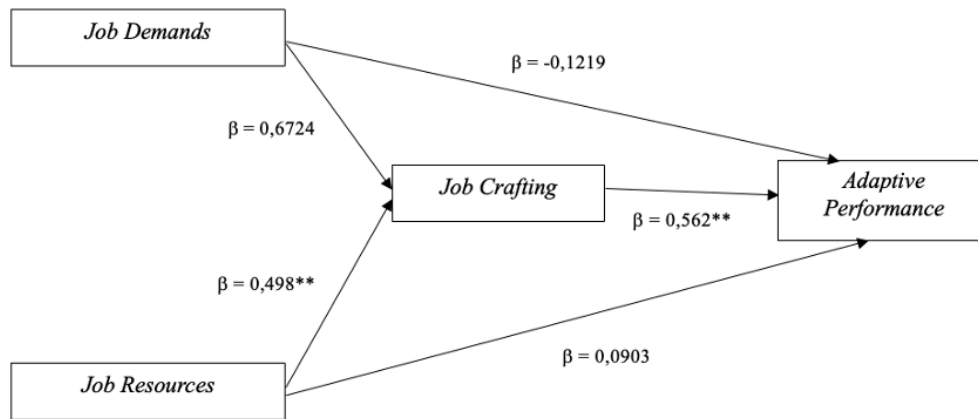
Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi antar independent variabel. Apabila korelasi antar variabel independen tidak terjadi, maka dapat dikatakan model regresi tersebut baik. Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* atau *Variance Inflation Factor* (VIF). Model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai *Tolerance* > .10 dan nilai VIF < 10. Uji multikolinearitas dilakukan menggunakan *Collinearity Diagnostics*. Hasil menunjukkan bahwa *Job Demands* (VIF = 1.05 < 10 ; T = .940 > 0.1), *Job Resources* (VIF = 1.40 < 10 ; T = .716 > 0.1), dan *Job Crafting* (VIF = 1.38; T = .727 > 0.1). Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan tidak terjadi gejala multikolinearitas.

3. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui penyimpangan variabel bersifat konstan atau tidak dengan melihat grafik *scatter plot* antara variabel dependen dengan independen (Ghozali, 2013). Apabila tidak terdapat pola tertentu serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dengan nilai signifikansi > .05. Hasil perhitungan menggunakan metode *Breunch-Pagan* menunjukkan nilai signifikansi ($p = .101 > .05$), yang berarti tidak terjadi gejala heterokedastisitas.

Hasil Uji Mediasi

Berikut disajikan hasil analisis mediasi dengan *General Linear Mediation Model* (GLMM) untuk menguji beberapa variabel independen dalam satu model mediasi. Dalam hal ini yaitu untuk menguji pengaruh *job demands* (X1) dan *job resources* (X2) terhadap *adaptive performance* (Y) melalui *job crafting* (M). Gambar 3 menampilkan ilustrasi hasil uji mediasi, sedangkan Tabel 7 menampilkan hasil estimasi mediasi yang terjadi antarvariabel.



Keterangan: ** = $p < .001$; * = $p < .05$

Gambar 3. Hasil Uji Mediasi

Tabel 7. Hasil Uji Mediasi

Type	Effect	Estimate	SE	β	p
Indirect	JD \rightarrow JC \rightarrow AP	-.0375	.0406	-.0448	.357
	JR \rightarrow JC \rightarrow AP	.1786	.0412	.2804	< .001
Component	JD \rightarrow JC	-.0449	.0482	-.0796	.352
	JC \rightarrow AP	.8340	.1289	.5624	< .001
	JR \rightarrow JC	.2141	.0367	.4987	< .001
Direct	JD \rightarrow AP	-.1020	.0640	-.1219	.111
	JR \rightarrow AP	.0575	.0558	.0903	.302
Total	JD \rightarrow AP	-.1395	.0757	-.1667	.065
	JR \rightarrow AP	.2361	.0576	.3708	< .001

Berdasarkan hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa variabel *job crafting* memiliki peran yang berbeda dalam memediasi pengaruh *job demands* dan *job resources* terhadap *adaptive performance*. Berikut hasil analisis antara pengaruh secara langsung *job demands* (X1) dan *job resources* (X2) baik secara langsung terhadap *adaptive performance* (Y) dan secara tidak langsung melalui *job crafting* (M).

Pertama, hipotesis 1a yaitu *job demands* berpengaruh terhadap *adaptive performance*. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh langsung *job demands* terhadap *adaptive performance* tidak signifikan ($\beta = -.121$; $p .357$), maka hipotesis 1a ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat tuntutan pekerjaan tidak secara langsung memengaruhi *adaptive performance* karyawan PT. X Regional Jawa Barat.

Kedua, hipotesis 1b yaitu *job resources* berpengaruh terhadap *adaptive performance*. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh langsung *job resources* terhadap *adaptive performance* tidak signifikan ($\beta = .0903$; $p < .302$), maka hipotesis 1b

ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat sumber daya pekerjaan tidak secara langsung memengaruhi *adaptive performance* karyawan PT. X Regional Jawa Barat.

Ketiga, hipotesis 2a yaitu *job demands* berpengaruh terhadap *adaptive performance* melalui *job crafting*. Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa *job crafting* tidak memediasi pengaruh *job demands* terhadap *adaptive performance* ($\beta = -.0448$, $p = .357$), maka hipotesis 2a ditolak. Artinya, persepsi tinggi atau rendahnya tuntutan kerja tidak mendorong karyawan untuk melakukan *job crafting*, sehingga tidak memberikan kontribusi terhadap *adaptive performance*. Meskipun terdapat potensi bahwa tingginya *job demands* dapat menurunkan *adaptive performance* melalui *job crafting*, namun hal ini tidak secara konsisten atau tidak signifikan.

Keempat, hipotesis 2b yaitu *job resources* berpengaruh terhadap *adaptive performance* melalui *job crafting*. Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa *job crafting* berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan antara *job resources* dan *adaptive performance* ($\beta = .280$; $p < .001$), maka hipotesis 2b diterima. Artinya, semakin tinggi persepsi terhadap ketersediaan *job resources*, maka semakin mendorong karyawan untuk melakukan *job crafting* yang pada akhirnya meningkatkan *adaptive performance* atau *adaptive performance*. Dengan demikian, *job crafting* berperan sebagai mekanisme mediasi yang efektif antara *job resources* dan *adaptive performance*.

DISKUSI

Bertambahnya fokus bisnis *Fixed Mobile Convergence* (FMC) pada PT X, yang sebelumnya hanya berfokus pada layanan seluler, memengaruhi karakteristik pekerjaan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana tuntutan kerja (*job demands*) dan ketersediaan sumber daya kerja (*job resources*) memengaruhi inisiatif karyawan dalam menyesuaikan cara kerja secara proaktif (*job crafting*), yang pada akhirnya berdampak pada kemampuan beradaptasi terhadap perubahan (*adaptive performance*).

Analisis dilakukan dengan menggabungkan *job demands* dan *job resources* secara bersamaan dalam satu model. Pertama, hasil penelitian menunjukkan bahwa *job demands* tidak berpengaruh signifikan terhadap *adaptive performance* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *job crafting*. Pada penelitian ini menunjukkan

meskipun tingginya tuntutan kerja dapat berpotensi menurunkan kemampuan individu beradaptasi terhadap perubahan, namun hal ini tidak cukup konsisten.

Sejalan dengan teori *Job Demands–Resources* (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007), tuntutan kerja yang tinggi dan melebihi kapasitas individu berpotensi menurunkan hasil kerja yang optimal. Namun, pengaruh negatif tersebut dapat dinetralkan atau dihilangkan ketika individu memiliki akses terhadap *job resources* yang cukup. Dalam konteks ini, *job resources* berfungsi sebagai *buffering effect* yang mereduksi dampak negatif *job demands* terhadap kinerja.

Setelah meluncurkan layanan baru, sebagian besar karyawan PT. X Regional Jawa Barat menghadapi *job demands* yang cenderung tinggi terutama dari jumlah dan intensitas pekerjaan (*pace and amount of work*), beban mental (*mental load*), dan beban fisik (*physical load*) ketika menghadapi perubahan organisasi. Namun, pada saat yang sama karyawan juga mempersepsikan bahwa sumber daya kerja yang tersedia relatif memadai. Kondisi ini memungkinkan tingginya tuntutan kerja tersebut tidak menurunkan *adaptive performance* secara signifikan baik secara langsung maupun melalui *job crafting*.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa *job demands* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job crafting*. Meskipun koefisien menunjukkan arah hubungan negatif, tetapi tidak signifikan secara statistik. Dengan kata lain, *job crafting* tidak berfungsi sebagai mediator antara *job demands* dengan *adaptive performance*.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui perspektif *self-initiated change*, yaitu tindakan proaktif untuk menyesuaikan diri terhadap ekspektasi kerja (Parker et al., 2006; Deci & Ryan, 2000). *Job crafting* merupakan bentuk dari *self-initiated change* yang lebih dipengaruhi oleh motivasi intrinsik individu, yaitu membutuhkan dorongan secara psikologis yang kuat (Tims et al., 2012). Sementara itu, *job demands* yang tinggi cenderung dipersepsikan sebagai *hindrance stressor* yang menguras sumber daya psikologis individu (Cavanaugh et al., 2000). Dalam kondisi ini, individu lebih cenderung berfokus pada upaya bertahan (*strain-based coping*), bukan melakukan upaya proaktif seperti *job crafting*. Pada penelitian ini, *job demands* tidak menjadi pemicu munculnya *job crafting* yang berdampak terhadap *adaptive performance* secara signifikan.

Kedua, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *job crafting* berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan antara *job resources* dan *adaptive performance*. Artinya,

job resources tidak secara langsung meningkatkan *adaptive performance*, tetapi terlebih dahulu mendorong karyawan untuk melakukan penyesuaian secara proaktif melalui *job crafting*. Semakin tinggi *job resources* yang diterima, semakin mendorong karyawan PT.X Regional Jawa Barat untuk berinisiatif melakukan strategi penyesuaian diri terhadap pekerjaan sesuai kebutuhan (*job crafting*), yang pada akhirnya meningkatkan *adaptive performance* dalam menghadapi perubahan organisasi.

Dalam penelitian ini, sebagian besar karyawan PT.X Regional Jabar (89,5%) mempersepsikan bahwa mereka mendapatkan sumberdaya pekerjaan yang cukup tinggi untuk mendukung pekerjaannya pasca perubahan organisasi. Kemudian, perusahaan juga melaksanakan dukungan program berupa kompetisi ide dan diskusi lintas divisi di setiap cabang. Karyawan tidak hanya memperoleh sumber daya pekerjaan yang memadai, tetapi juga ruang untuk berpartisipasi dalam proses perubahan organisasi.

Temuan ini selaras dengan model JD-R bahwa *job resources* dapat mengoptimalkan kinerja apabila dimanfaatkan secara aktif oleh karyawan dengan melakukan strategi penyesuaian diri, salah satunya melalui *job crafting* (Demerouti E et al., 2001). Sejalan dengan penelitian Bakker et al., (2003) dan Letyasari et al., (2018) bahwa ketersediaan *job resources* dapat mendorong karyawan sektor telekomunikasi untuk terlibat lebih dalam pekerjaannya ketika menghadapi *job demands* yang tinggi yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang baik. Pada konteks ini, ketersediaan sumber daya yang cukup dapat membuat karyawan telekomunikasi memandang tuntutan kerja atau *job demands* yang tinggi sebagai suatu tantangan yang dapat diatasi, bukan sebagai hambatan.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, dari perspektif *self-initiated change*, tindakan proaktif untuk menyesuaikan diri terhadap pekerjaannya lebih dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dari individu. Pada hal ini, *job resources* seperti dukungan sosial, *feedback*, otonomi kerja, dan kesempatan pengembangan diri dapat berperan sebagai motivasi intrinsik yaitu meningkatkan makna individu terhadap pekerjaannya yang akan mendorong individu untuk berkontribusi secara maksimal. Temuan ini sesuai dengan *Conservation of Resources Theory* (COR) dari Hobfoll (2001), bahwa individu akan mempertahankan dan melindungi apa dianggap berharga, misalnya sumber daya material, sosial, personal, atau energi yang dimiliki. Salah satunya dilakukan dengan meningkatkan sumber daya yang dimiliki, yaitu *job crafting*. Hal ini dilakukan untuk mencegah terjadinya suatu kerugian dalam menghadapi tuntutan hidup atau pekerjaan.

Pada konteks penelitian ini, karyawan PT. X Regional Jawa Barat menunjukkan *job crafting* dengan berbagai cara di antaranya, pertama, sebesar 65.7 % partisipan menunjukkan upaya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan secara mandiri sesuai tuntutan pekerjaan (*increasing structural job resources*). Kedua, sebesar 57.1% partisipan menunjukkan upaya yang tinggi dalam meningkatkan sumberdaya pekerjaan secara sosial dengan cara meminta masukan kepada rekan kerja dan atasan (*increasing social job resources*). Terakhir, sebesar 61.4 % partisipan menunjukkan upaya yang cukup tinggi untuk mengoptimalkan tantangan kerja seperti mengikuti kompetisi ide dan menjadi tim alih kelola produk FMC (*increasing challenging job demands*).

Selanjutnya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin karyawan PT. X Regional Jabar melakukan upaya *job crafting*, maka semakin meningkatkan *adaptive performance* pasca perubahan organisasi. Karyawan yang aktif melakukan *job crafting* lebih siap menghadapi tantangan kerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang adaptif (Tims et al., 2012). Menurut Tims et al., (2012), karyawan yang meningkatkan *job resources* baik secara struktural tugas maupun sosial, dapat membantu karyawan untuk menemukan solusi dan menyelesaikan masalah baru. Selanjutnya, ketika karyawan mengoptimalkan tantangan kerja dengan mencari peluang baru cenderung lebih terbuka dalam mengambil resiko dan mencapai hasil kerja sesuai preferensinya.

Adaptive performance berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Individu yang memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi cenderung lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan dan mampu menghasilkan solusi inovatif (Pulakos et al., 2000; Shoss et al., 2012). Pada penelitian ini menunjukkan sebagian besar karyawan PT.X Regional Jawa Barat (97.2 %) mampu mempersepsikan dirinya cukup mampu menyesuaikan diri terhadap tuntutan kerja dan situasi baru. Sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa *job crafting* dapat menjadi strategi karyawan dalam menghadapi perubahan kerja sehingga dapat menghasilkan *adaptive performance* (Petrou, 2013; Untari et al., 2021).

Kontribusi utama penelitian ini adalah memberikan gambaran pemahaman empiris mengenai keterkaitan antara *job demands*, *job resources*, *job crafting*, dan *adaptive performance* pada sektor telekomunikasi yang sedang bertransformasi. Temuan penelitian menunjukkan hasil yang berbeda dibandingkan studi-studi terdahulu. Secara

khusus, *job demands* ditemukan tidak berpengaruh terhadap *adaptive performance*, baik secara langsung maupun melalui *job crafting*. Hal ini berlawanan dengan temuan sebelumnya yang menunjukkan peran *job crafting* sebagai mediator negatif pada sektor militer (Untari et al., 2021) maupun mediator positif pada tenaga kesehatan dalam hubungan antara *job demands* dan *adaptive performance*. Sebaliknya, penelitian ini mengonfirmasi bahwa *job crafting* berperan sebagai mediator penuh pada hubungan antara *job resources* dan *adaptive performance*. Penelitian ini menegaskan bahwa ketersediaan sumber daya kerja merupakan faktor kunci yang mendorong perubahan proaktif dan kemampuan adaptif karyawan dalam menghadapi dinamika pekerjaan pada industri telekomunikasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa, *pertama*, *job demands* tidak berpengaruh signifikan terhadap *adaptive performance*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *job crafting*. Meskipun karyawan dihadapkan pada beban kerja yang relatif tinggi pasca perubahan organisasi, kondisi tersebut tidak secara langsung menurunkan kemampuan adaptif selama sumber daya pekerjaan memadai tetap tersedia. *Kedua*, *job resources* berpengaruh terhadap *adaptive performance* melalui *job crafting* pada karyawan PT. X Regional Jawa Barat pasca perubahan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa ketersediaan *job resources* yang memadai mendorong karyawan untuk melakukan *job crafting*, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan *adaptive performance*.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat model *Job Demands-Resources* (JD-R) sebagai kerangka yang menjelaskan peran sumber daya kerja dalam mendorong perilaku proaktif berbasis *self-initiated change*, sehingga mendukung peningkatan kemampuan adaptif karyawan dalam menghadapi dinamika organisasi. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menganalisis pengaruh masing-masing dimensi dari setiap variabel secara lebih spesifik guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai kontribusi setiap dimensi terhadap *adaptive performance*. Selain itu, karena penelitian ini dilakukan pada sektor telekomunikasi yang ditandai oleh perubahan yang cepat, studi di masa mendatang diharapkan dapat memperluas konteks penelitian ke sektor industri lain guna memperkaya dan memperluas generalisasi temuan. Terakhir, hasil penelitian

ini dapat menjadi landasan dalam merancang program intervensi yang berfokus pada peningkatan *adaptive performance* karyawan.

Secara praktis, PT X Regional Jawa Barat disarankan untuk mengoptimalkan *job resources* yang mendukung karyawan dalam melakukan *job crafting*, sehingga pada akhirnya dapat mendorong peningkatan *adaptive performance*. Upaya tersebut dapat diwujudkan melalui penciptaan lingkungan kerja yang suportif, antara lain dengan memperkuat dukungan dari rekan kerja dan atasan serta menyediakan informasi kerja yang jelas dan transparan di seluruh level organisasi. Selain itu, temuan penelitian ini dapat dijadikan dasar pertimbangan dalam penyusunan kebijakan sumber daya manusia serta perancangan program intervensi berbasis *job crafting* yang berorientasi pada peningkatan kemampuan adaptif karyawan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. In *Journal of Managerial Psychology* (Vol. 22, Issue 3, pp. 309–328). <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demand and job resources as predictors of absence duration and frequency. In *Journal of Vocational Behavior* (Vol. 62, Issue 2, pp. 341–356). Academic Press Inc. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 389–411). Annual Reviews Inc. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Routledge
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(3), 280–293. <https://doi.org/10.1002/CJAS.232>
- Chiaburu, D. S., Lorinkova, N. M., & Van Dyne, L. (2013). Employees' Social Context and Change-Oriented Citizenship: A Meta-Analysis of Leader, Coworker, and Organizational Influences. *Group and Organization Management*, 38(3), 291–333. <https://doi.org/10.1177/1059601113476736>
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. B. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(4), 457–469. <https://doi.org/10.1037/a0039002>
- Gelman, A., & Hill, J. (2007). *Data analysis using regression and multilevel/hierarchical models*. Cambridge University Press.
- Ghitulescu, B. E. (2013). Making Change Happen: The Impact of Work Context on Adaptive and Proactive Behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science, 49*(2), 206–245. <https://doi.org/10.1177/0021886312469254>
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., & Bipp, T. (2015). Job Crafting and Performance of Dutch and American Health Care Professionals. *Journal of Personnel Psychology, 14*(4), 192–202. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000138>
- Goštautaitė, B., & Bučiūnienė, I. (2015a). The role of work characteristics in enhancing older employees' performance: evidence from a post-Soviet country. *International Journal of Human Resource Management, 26*(6), 757–782. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.949820>
- Hinton & Geffen. (2005). Comparability, Reliability, and Practice Effects on Alternate Forms of the Digit Symbol Substitution and Symbol Digit Modalities Tests. *Psychological Assessment, 17*(2), 237–241.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology, 50*(3), 337–421.
- Kempton, B., & Sarala, R. M. (2021). *Employee Perspective on Mergers and Acquisitions (M&As): A State-of-the-art Literature Review and (Vol. 20)*. Emerald Publishing Limited.
- Lestyasari. (2018). *Pengaruh Job Demands dan Job Resources terhadap Innovative Work Behavior dengan Work Engagement sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Selular Area III Jawa Bali Nusra*. Thesis, Universitas Airlangga.
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2017). Leadership, job crafting, and employee health and performance. *Leadership & Organization Development Journal, 37*(5), 711–727. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2015-0107>
- Maas, C. J. M., & Hox, J. J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology, 1*(3), 86–92. <https://doi.org/10.1027/1614-2241.1.3.86>
- Ocasio, W., & Joseph, J. (2005). An Attention-Based Theory of Strategy Formulation: Linking Micro- and Macroperspectives in Strategy Processes. In *Advances in Strategic Management* (Vol. 22, pp. 39–61). [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(05\)22002-8](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(05)22002-8)
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 636–652. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- Peeters, M. C. W., de Jonge, J., & Taris, T. W. (2016). *Job Demands, Job Resources, Burnout, Work Engagement, and Their Relationships: An Analysis Across Sectors*. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3599>
- Petrou, P. (2013). *Crafting the Change The Role of Job Crafting and Regulatory Focus in Adaptation to Organizational Change*. Utrecht University.
- 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>

- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Hedge, J. W., & Borman, W. C. (2002b). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15(4), 299–323. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1504_01
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis. In *Human Resource Development Review* (Vol. 18, Issue 3, pp. 294–324). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.1177/1534484319836315>
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466–473. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002>
- Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance? *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 910–924. <https://doi.org/10.1002/job.780>
- Telekomunikasi Selular (2022). *Annual Report Telkomsel*. <https://www.telkomsel.com/download?type=annual&category=report&file=Tsel2022-AR-webversion-FINAL.pdf>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2). <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- 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 Bussines*, 4(1), 1–015.

