

**ENGARUH *JOB CRAFTING* DAN *RESILIENT LEADERSHIP* TERHADAP *SUSTAINABLE WORK PERFORMANCE* DIMEDIASI *WORK ENGAGEMENT*
PADA PT. LEONG HUP JAYAINDO**

TESIS

Oleh

RUDY ASHARY
NPM: 2320030108



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026**

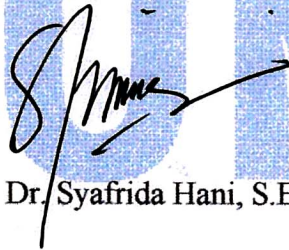
PENGESAHAN TESIS

Nama : **Rudy Ashary**
Nomor Pokok Mahasiswa : 2320030108
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Job Crafting dan Resilient Leadership Terhadap Sustainable Work Performance Melalui Mediasi Work Engagement pada PT. Leong Hup Jayaindo

Pengesahan Tesis
Medan, 27 Februari 2026

Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Assoc. Prof. Dr. Syafrida Hani, S.E., M.Si.

Pembimbing II



Dr. Muhammad Irfan Nasution, S.E., M.M.

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Diketahui

Direktur



Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum.

Ketua Program Studi



Prof. Dr. Fajar Pasaribu, SE., M.Si

PENGESAHAN

**PENGARUH JOB CRAFTING DAN RESILIENT LEADERSHIP
TERHADAP SUSTAINABLE WORK PERFORMANCE
MELALUI MEDIASI WORK ENGAGEMENT PADA
PT. LEONG HUP JAYAINDO**

RUDY ASHARY
NPM : 2320030108


Program Studi : Magister Manajemen

Tesis ini Telah Dipertahankan Dihadapan Panitia Penguji Yang Dibentuk Oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dan Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M), Pada Hari Jum'at, Tanggal 27 Februari 2026

Panitia Penguji

1. Hazmanan Khair, S.E., M.B.A., Ph.D

Ketua

1. 

2. Assoc. Prof. Ir. Satria Tirtayasa, M.M., Ph.D

Sekretaris

2. 

3. Assoc. Prof. Dr. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA., CERA

Anggota

3. 

Unggul | Cerdas | Terpercaya

SURAT PERNYATAAN

PENGARUH JOB CRAFTING DAN RESILIENT LEADERSHIP TERHADAP SUSTAINABLE WORK PERFORMANCE MELALUI MEDIASI WORK ENGAGEMENT PADA PT. LEONG HUP JAYAINDO

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah diterbitkan atau ditulis oleh orang lain, kecuali secara tertulis dicantumkan sebagai acuan dan tercantum dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya. Apabila di kemudian hari ditemukan bahwa sebagian atau seluruh isi tesis ini bukan hasil karya saya sendiri, atau terbukti adanya pelanggaran etika akademik, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku, termasuk pencabutan gelar akademik dan sanksi lainnya.

Medan, 03 Maret 2026

Penulis,



Rudy Ashary
2320030108

**PENGARUH *JOB CRAFTING* DAN *RESILIENT LEADERSHIP*
TERHADAP *SUSTAINABLE WORK PERFORMANCE* DIMEDIASI *WORK
ENGAGEMENT* PADA PT. LEONG HUP JAYAINDO**

**RUDY ASHARY
NPM. 2320030108**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Job Crafting dan Resilient Leadership terhadap Sustainable Work Performance, dengan Work Engagement sebagai variabel mediasi. Menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini dilakukan melalui survei dengan 187 responden dari PT Leong Hup Jayaindo, yang melibatkan karyawan yang terlibat dalam peran operasional dan manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Job Crafting berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement, namun tidak berpengaruh langsung terhadap Sustainable Work Performance. Sementara itu, Resilient Leadership berpengaruh signifikan terhadap Sustainable Work Performance dan Work Engagement. Namun, efek mediasi Work Engagement pada hubungan antara Job Crafting dan Sustainable Work Performance, serta antara Resilient Leadership dan Sustainable Work Performance, tidak signifikan. Temuan ini menyoroti pentingnya kepemimpinan resilien dalam menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan, sekaligus menunjukkan bahwa peran Work Engagement sebagai mediator dalam konteks Job Crafting perlu diteliti lebih lanjut. Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur kinerja berkelanjutan dengan mengintegrasikan konsep-konsep dari teori Job Demands-Resources dan kepemimpinan transformasional.

Kata kunci: Job Crafting, Resilient Leadership, Sustainable Work Performance

***THE INFLUENCE OF JOB CRAFTING AND RESILIENT LEADERSHIP
ON SUSTAINABLE WORK PERFORMANCE MEDIATED BY WORK
ENGAGEMENT AT PT. LEONG HUP JAYAINDO***

**RUDY ASHARY
NPM. 2320030108**

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Job Crafting and Resilient Leadership on Sustainable Work Performance, with Work Engagement as a mediating variable. Using a quantitative approach, the research was conducted through a survey with 187 respondents from PT Leong Hup Jayaindo, focusing on employees involved in operational and managerial roles. The study found that Job Crafting significantly affects Work Engagement but does not directly influence Sustainable Work Performance. Resilient Leadership, on the other hand, has a significant impact on both Sustainable Work Performance and Work Engagement. However, the mediation effect of Work Engagement on the relationship between Job Crafting and Sustainable Work Performance, as well as between Resilient Leadership and Sustainable Work Performance, was not significant. These findings highlight the importance of resilient leadership in fostering a sustainable work environment, while also suggesting that the role of work engagement as a mediator in the context of Job Crafting needs further exploration. The study contributes to the literature on sustainable performance by integrating concepts from Job Demands-Resources theory and transformational leadership.

Keyword : Job Crafting, Resilient Leadership, Sustainable Work Performance



KATA PENGANTAR



Puji dan syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melindungi, menuntun dan membimbing penulis dalam penyusunan proposal tesis ini hingga selesai, serta dapat memenuhi persyaratan guna mencapai gelar Magister Manajemen. Adapun judul yang penulis ajukan adalah “Pengaruh *Job Crafting* Dan *Resilient Leadership* Terhadap *Sustainable Work Performance* Melalui Mediasi *Work Engagement* Pada PT. Leong Hup Jayaindo”.

Selama proses penyusunan proposal tesis ini penulis mendapatkan bimbingan, bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ayah (Sariman) dan Ibu (Sri Ningsih) saya yang telah membesarkan dan mendukung serta mendoakan saya.
2. Istri (Eka Lestari, S.Pd) dan Anak (Nabila Yumna Ashary) saya yang selalu memberikan doa dan motivasi dalam menyelesaikan proposal tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr. Agussani, MAP, sebagai Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy, SH, MHum sebagai Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E., MBA, sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

6. Ibu Assoc. Prof. Dr. Syafrida Hani, S.E., M.Si, sebagai Pembimbing I yang telah memberikan masukan, bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian proposal tesis ini.
7. Bapak Dr. Muhammad Irfan Nasution, S.E., M.M sebagai Pembimbing II yang telah memberikan masukan, bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian proposal tesis ini.
8. Seluruh Dosen di Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, terima kasih atas ilmu dan pengarahan yang diberikan selama ini dan seluruh pegawai Biro Akademik Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Program Pasca Sarjana atas bantuan dan arahnya.
9. Teman-teman mahasiswa Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara atas kebersamaan, keceriaan, kerjasama dan dukungannya selama ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan proposal ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun demi sempurnanya proposal ini sangat diharapkan. Semoga tesis ini sangat diharapkan berguna bagi semua pihak.

Medan, 27 Februari 2026

RUDY ASHARY
NPM. 2320030108

DAFTAR ISI

HALAMAN DEPAN	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	ii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah	9
1.3. Pembatasan Masalah	10
1.4. Rumusan Masalah	11
1.5. Tujuan Penelitian.....	12
1.6. Manfaat Penelitian.....	13
1.6.1. Manfaat Teoritis	13
1.6.2. Manfaat Praktis	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1. Landasan Teori	17
2.1.1. Resource-Based View (RBV) Theory	17
2.1.2. Sustainable Work Performance	17
2.1.3. Tinjauan Tentang Job Crafting	26
2.1.4. Resilient Leadership.....	31
2.1.5. Work Engagement	36
2.2. Penelitian Terdahulu yang Relevan	41
2.3. Kerangka Konseptual	44
2.4. Hipotesis Penelitian.....	52
BAB III METODE PENELITIAN	53
3.1. Pendekatan Penelitian	53
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian.....	53
3.3. Populasi dan Sampel	54
3.4. Definisi Operasional Variabel	55
3.5. Teknik Pengumpulan Data	55

i.	Kuesioner	55
ii.	Dokumentasi.....	56
3.6.	Teknik Analisis Data	56
iii.	Analisis Deskriptif.....	56
iv.	Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS)	57
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		63
4.1.	Deskripsi Responden.....	63
4.1.1.	Deskripsi Responen Berdasarkan Demografi	63
4.2.	Hasil Penelitian	72
4.2.1.	Analisis Deskriptif.....	72
4.2.2.	Evaluasi Model Analisis.....	84
4.2.3.	Pengujian Hipotesis.....	94
4.3.	Pembahasan.....	97
4.3.1.	Pengaruh <i>Job Crafting</i> (X_1) terhadap <i>Sustainable Work Performance</i> (Y)	97
4.3.2.	Pengaruh <i>Job Crafting</i> (X_1) terhadap <i>Work Engagement</i> (Z)	100
4.3.3.	Pengaruh <i>Resilient Leadership</i> (X_2) terhadap <i>Sustainable Work Performance</i> (Y)	103
4.3.4.	Pengaruh <i>Resilient Leadership</i> (X_2) terhadap <i>Work Engagement</i> (Z)	106
4.3.5.	Pengaruh <i>Work Engagement</i> (Z) terhadap <i>Sustainable Work Performance</i> (Y)	108
4.3.6.	Mediasi <i>Work Engagement</i> (Z) Pada Pengaruh <i>Job Crafting</i> (X1) terhadap <i>Sustainable Work Performance</i> (Y).....	111
4.3.7.	Mediasi <i>Work Engagement</i> (Z) Pada Pengaruh <i>Resilient Leadership</i> (X2) terhadap <i>Sustainable Work Performance</i> (Y)	114
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		117
5.1.	Kesimpulan.....	117
5.2.	Saran.....	119
5.2.1.	Bagi Perusahaan	119
5.2.2.	Bagi Pengembangan Keilmuan Sumber Daya Manusia	123
DAFTAR PUSTAKA.....		125

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu -----	38
Tabel 3.1. Waktu Penelitian-----	52
Tabel 3.2. Indikator Variabel Penelitian -----	53
Tabel 4.1. Distribusi Responden Berdasarkan Usia-----	63
Tabel 4.2. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin-----	64
Tabel 4.3. Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja -----	65
Tabel 4.4. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir -----	66
Tabel 4.5. Distribusi Responden Berdasarkan Status Kepegawaian -----	69
Tabel 4.6. Distribusi Responden Berdasarkan Posisi -----	70
Tabel 4.7. Distribusi Frekuensi Sustainable Work Performance (Y)-----	73
Tabel 4.8. Distribusi Frekuensi Job Crafting (X1) -----	76
Tabel 4.9. Distribusi Frekuensi Resilient Leadership (X2) -----	79
Tabel 4.10. Distribusi Frekuensi Work Engagement (Z) -----	82
Tabel 4.11. Hasil Uji Validitas Konvergen dengan Outer Loadings -----	85
Tabel 4.12. Hasil Uji Validitas Konvergen dengan Average Variance Extracted (AVE)-----	87
Tabel 4.13. Nilai AVE dan Akar Kuadrat AVE -----	89
Tabel 4.14. Hasil Uji Validitas Diskriminan -----	91
Tabel 4.15. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability -----	91
Tabel 4.16. Nilai Inner Colinearity Statistic (VIF) -----	92
Tabel 4.17. Tabel Koefisien Determinasi-----	93
Tabel 4.18. Hasil Pengujian Hipotesis -----	95

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual-----	49
Gambar 4.1. Model Hasil Uji Validitas Konvergen -----	88
Gambar 4.2. Hasil Uji Hipotesis Diagram Jalur Path Analysis -----	94

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

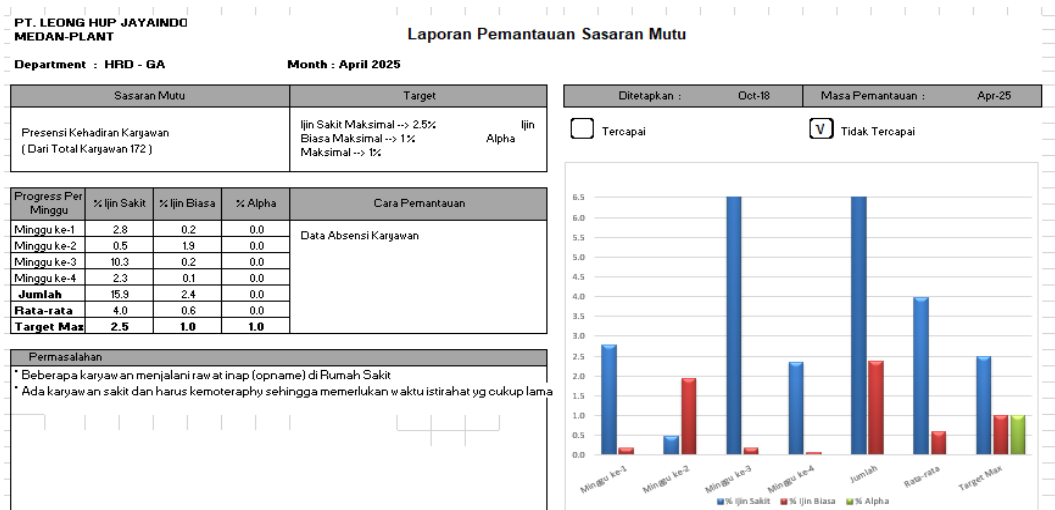
Dalam era disrupsi digital dan tekanan global terhadap keberlanjutan, organisasi dituntut untuk tidak hanya mencapai produktivitas tinggi, tetapi juga mempertahankan kinerja kerja yang berkelanjutan. PT Leong Hup Jayaindo, sebagai entitas bisnis yang bergerak di sektor strategis, menghadapi tantangan kompleks dalam menjaga daya saing sekaligus memastikan kesejahteraan dan keterlibatan sumber daya manusianya. Fenomena ini mencerminkan Das Sein - realitas bahwa banyak organisasi mengalami fluktuasi kinerja akibat rendahnya keterlibatan kerja dan lemahnya adaptasi terhadap perubahan (Supriatna, Lesmana, dan Mulyati 2023).

Dalam lanskap bisnis kontemporer yang dipengaruhi oleh disrupsi digital dan tuntutan global terhadap keberlanjutan, organisasi tidak lagi cukup hanya mengejar produktivitas tinggi secara jangka pendek. Mereka dituntut untuk membangun sistem kerja yang mampu mempertahankan kinerja secara konsisten, adaptif, dan berorientasi jangka panjang. PT Leong Hup Jayaindo, sebagai perusahaan yang beroperasi di sektor strategis, menghadapi tekanan gini di satu sisi harus tetap kompetitif secara operasional, dan di sisi lain harus menjaga kesejahteraan serta keterlibatan sumber daya manusianya sebagai fondasi keberlanjutan.

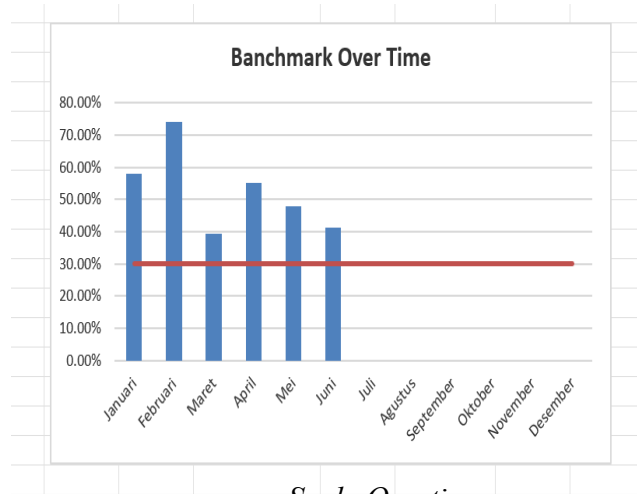
Dalam dinamika operasional PT. Leong Hup Jayaindo yang bergerak di sektor agribisnis dan manufaktur pakan ternak, tuntutan terhadap kinerja kerja yang berkelanjutan semakin meningkat. Perusahaan menghadapi tantangan dalam mempertahankan produktivitas tinggi di tengah tekanan pasar, perubahan regulasi, dan kebutuhan adaptasi teknologi. Seperti terjadinya kesalahan proses produksi dalam memasukan bahan baku pada *intake, premix* yang tidak sesuai dengan jenis produk, salahnya timbangan saat proses produksi, *downtime* proses produksi, *handover* saat pergantian *shift* kerja tidak maksimal, kesalahan pengiriman jenis produk ke *customer* dan sentralisasi peran tugas. Fenomena yang teramati di PT. Leong Hup Jayaindo mengindikasikan rendahnya tingkat *job crafting* di kalangan karyawan. Hal ini terbukti dari minimnya inisiatif proaktif untuk memodifikasi batas-batas tugas (*task crafting*) guna meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta keengganan untuk secara strategis membangun jejaring kolaboratif lintas divisi (*relational crafting*), yang berakibat pada koordinasi dan penurunan inovasi.

Selain itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan belum sepenuhnya mencerminkan karakteristik *resilient leadership* yang mampu membangun ketangguhan organisasi dikarenakan *pressure* akan target dan kualitas produksi serta efektivitas dan juga efisiensi belum sepenuhnya di representasikan kepada seluruh karyawan *Plant Proses*. Ketergantungan tim pada arahan *top-down* yang kaku dan kurangnya dukungan emosional saat menghadapi tekanan operasional yang tinggi menunjukkan bahwa para pemimpin belum

sepenuhnya mampu membangun kapasitas adaptif dan ketahanan psikologis tim, yang merupakan fondasi dari kepemimpinan resilien. Dampak kumulatif dari rendahnya *job crafting* dan ketiadaan *resilient leadership* dalam tingkat *work engagement* yang fluktuatif. Data internal yang menunjukkan penurunan semangat (*vigor*) dan komitmen (*dedication*) seperti cukup tingginya pelanggaran kerja, *performance* produksi, absensi, peningkatan *overtime* dan data *sickness* secara langsung mengindikasikan bahwa kondisi kerja saat ini gagal memicu keterlibatan psikologis yang diperlukan untuk kinerja optimal. Padahal, *work engagement* merupakan elemen penting dalam mendorong *sustainable work performance* yang tidak hanya berorientasi pada hasil jangka pendek, tetapi juga pada keberlanjutan produktivitas dan inovasi kerja.



Data Sickness



Scale Overtime

Bulan	Jumlah Karyawan Awal	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Total Akhir	Persentase Turnover (%)	Status terhadap Standar (≤8%)
Januari	172	2	0	170		
Februari	172	0	7	179		
Maret	172	0	2	174		
April	172	2	1	171		
Mei	172	3	2	171		
Juni	172	1	2	173	5%	<input checked="" type="checkbox"/> Di bawah standar

Scale Turnover

PT. LEONG HUP JAYAINDO - MEDAN PLANT								
PERFORMANCE 2025								
No	Item Description	Target	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni
1	Pellet Mill Efficiency	Min. 92.5%	87.59%	89.19%	93.62%	91.56%	92.51%	90.57%
2	Batching Efficiency	Min. 92.5%	93.35%	92.50%	94.31%	92.84%	91.82%	91.58%
3	Batching Efficiency + Down Time	Min. 85%	83.12%	84.56%	87.56%	89.09%	82.14%	84.33%
4	OEE Batching	Min 82%	79.65%	81.01%	82.08%	82.21%	82.03%	81.35%
5	OEE Pelleting	Min 78%	82.03%	86.57%	82.17%	81.63%	76.43%	77.76%

Tabel Performance

Attendance Status Analysis Report

Summary

Attendance Date : 01/01/2025 - 30/06/2025
 Fulfill All Criteria Attendance Status : ABS >= 0, UPL >= 0

Employee No.	Employee Name	Organization Unit	Attendance Status	
			ABS	UPL
TOTAL ABSEN & UPL			3	62

Data Absen dan Unpaid Leave

Fenomena tersebut menimbulkan pertanyaan penting mengenai bagaimana *job crafting* dan *resilient leadership* dapat berkontribusi terhadap peningkatan *sustainable work performance* melalui peran mediasi *work engagement*. Dalam konteks PT. Leong Hup Jayaindo, pemahaman terhadap hubungan antar variabel ini menjadi krusial untuk merancang strategi pengembangan SDM yang adaptif, berdaya tahan, dan berorientasi pada keberlanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji secara empiris pengaruh kedua variabel independen terhadap kinerja kerja berkelanjutan, dengan mempertimbangkan keterlibatan kerja sebagai mekanisme mediasi yang potensial.

Lebih lanjut, fenomena ini mencerminkan tantangan-tantangan ini bermuara pada kegagalan untuk mencapai *sustainable work performance*. Fluktuasi hasil produktivitas dan stagnasi inovasi menunjukkan bahwa kinerja yang ada saat ini bersifat reaktif dan tidak stabil, bukan konsisten, adaptif, dan berorientasi jangka panjang, yang merupakan esensi dari kinerja berkelanjutan. Dalam konteks PT Leong Hup Jayaindo, tantangan ini menjadi semakin kompleks karena transformasi digital menuntut fleksibilitas tinggi, sementara struktur kerja yang ada belum sepenuhnya mendukung perilaku kerja proaktif dan kepemimpinan yang resilien. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan strategis yang mampu menjembatani kesenjangan kondisi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Sementara itu, adanya sistem kerja yang tidak hanya efisien, tetapi juga berkelanjutan secara psikologis, sosial, dan operasional. *Sustainable Work*

Performance bukan sekadar output kerja yang tinggi, melainkan juga mencakup konsistensi, ketahanan, dan kontribusi jangka panjang terhadap tujuan organisasi. Dalam konteks ini, pendekatan manajerial yang mampu mengintegrasikan aspek psikologis dan struktural menjadi sangat krusial (Hanartyo dan Fadia 2025).

Salah satu pendekatan yang relevan adalah konsep *Job Crafting*, yaitu upaya proaktif karyawan dalam membentuk ulang tugas, relasi, dan persepsi kerja mereka. *Job Crafting* memungkinkan individu untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kekuatan dan nilai personal mereka, sehingga meningkatkan makna kerja dan keterlibatan. Di PT Leong Hup Jayaindo, indikasi rendahnya inisiatif karyawan dalam merekayasa peran kerja menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi aktual dan ideal yang diharapkan (Haryanto dan Sutawijaya 2024).

Di sisi lain, kepemimpinan resilien menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan dan adaptabilitas. *Resilient Leadership* menekankan kemampuan pemimpin dalam menghadapi tekanan, memberikan dukungan psikologis, dan membangun budaya kerja yang tangguh. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang masih bersifat transaksional dan birokratis belum sepenuhnya mampu mendorong keterlibatan emosional karyawan secara optimal (Anafiah dkk. 2022).

Work Engagement, sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai oleh vigor, dedication, dan absorption, menjadi elemen mediasi yang menjembatani antara intervensi manajerial dan hasil kinerja. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berperan sebagai katalisator dalam meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan. Namun, di PT Leong Hup Jayaindo, data internal menunjukkan tingkat engagement yang fluktuatif, terutama di unit-unit yang mengalami tekanan operasional tinggi (Ranihusna, Ulfa, dan Wulansari 2022).

Kondisi ini menimbulkan pertanyaan mendasar: bagaimana organisasi dapat mengoptimalkan *Job Crafting* dan *Resilient Leadership* untuk mendorong keterlibatan kerja yang pada akhirnya menghasilkan kinerja berkelanjutan, harapan normatif bahwa organisasi mampu menciptakan sistem kerja yang adaptif, partisipatif, dan berorientasi jangka panjang (Noerchoidah dan Indriyani 2022).

Secara teoritis, penelitian ini berakar pada integrasi antara *Job Demands-Resources* (JD-R) Model, *Transformational Leadership Theory*, dan *Sustainable HRM Framework*. Ketiga pendekatan ini menekankan pentingnya keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya, peran pemimpin dalam membentuk budaya kerja, serta orientasi strategis terhadap keberlanjutan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga menawarkan kontribusi teoritis yang mendalam (Haryanto dan Sutawijaya 2024).

Penelitian ini juga memiliki implikasi praktis yang luas. Jika *Job Crafting* dan *Resilient Leadership* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Sustainable Work Performance* melalui *Work Engagement*, maka organisasi dapat merancang intervensi berbasis pelatihan, redesign pekerjaan, dan pengembangan kepemimpinan yang lebih adaptif. Hal ini sejalan dengan Das Sollen dalam manajemen strategis sumber daya manusia (Yuliantini, Thamrin, dan Susanto 2024).

Meskipun penelitian sebelumnya secara terpisah telah menunjukkan hubungan positif antara *Job Crafting* dan *Work Engagement* dan juga antara kepemimpinan serta keterlibatan kerja, literatur yang ada masih menyisakan kesenjangan penting. Secara spesifik, studi yang menguji pengaruh simultan dari sumber daya proaktif individu (*Job Crafting*) dan sumber daya yang disediakan oleh pemimpin (*Resilient Leadership*) terhadap *Sustainable Work Performance* masih sangat terbatas. Peran mediasi *Work Engagement* dalam model integratif ini belum banyak dilakukan penelitian secara empiris, terutama dalam konteks industri manufaktur di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan teoretis dan empiris tersebut dengan menguji sebuah model holistik yang menjelaskan pendorong kinerja berkelanjutan dari perspektif individu dan kepemimpinan.

Lebih jauh, penelitian ini berkontribusi terhadap literatur akademik yang masih terbatas dalam mengkaji hubungan antara kepemimpinan resilien dan *Job Crafting* secara simultan dalam konteks kinerja berkelanjutan. Dengan mengangkat kondisi PT Leong Hup Jayaindo sebagai studi kasus, penelitian

ini juga memperkaya pemahaman tentang dinamika organisasi di sektor industri Indonesia yang sedang mengalami transformasi digital dan tekanan global.

Secara sosial, peningkatan keterlibatan kerja dan kinerja berkelanjutan berdampak pada kesejahteraan karyawan, stabilitas organisasi, dan kontribusi terhadap pembangunan ekonomi lokal. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya relevan secara akademik dan praktis, tetapi juga memiliki nilai sosial yang signifikan (Susanto dkk. 2025).

Dengan demikian, latar belakang masalah ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kondisi aktual dalam pengelolaan sumber daya manusia di PT Leong Hup Jayaindo. Penelitian ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan tersebut melalui pendekatan teoritis dan empiris yang komprehensif.

1.2. Identifikasi Masalah

Dalam konteks transformasi organisasi dan tuntutan keberlanjutan kinerja kerja di PT Leong Hup Jayaindo, berikut adalah identifikasi masalah dalam penelitian ini :

1. Karyawan belum secara optimal melakukan *job crafting*, terlihat dari minimnya inisiatif dalam menyusun ulang tugas, membangun relasi kerja yang produktif, dan merekonstruksi persepsi terhadap pekerjaan mereka.
2. Gaya kepemimpinan yang diterapkan belum sepenuhnya mencerminkan karakteristik *resilient leadership*, seperti kemampuan beradaptasi,

memberikan dukungan emosional, dan membangun ketangguhan tim dalam menghadapi tekanan kerja.

3. Tingkat *work engagement* karyawan cenderung fluktuatif dan menurun pada beberapa unit kerja, ditandai dengan rendahnya semangat, dedikasi, dan keterlibatan aktif dalam menjalankan tugas sehari-hari.
4. Kinerja kerja berkelanjutan (*sustainable work performance*) belum tercapai secara konsisten, terlihat dari fluktuasi produktivitas, kurangnya inovasi, dan tantangan dalam mempertahankan keseimbangan antara tuntutan kerja dan kesejahteraan karyawan.
5. Belum diketahui secara pasti apakah *work engagement* dapat berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh *job crafting* dan *resilient leadership* terhadap *sustainable work performance* di lingkungan kerja PT. Leong Hup Jayaindo.

1.3. Pembatasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada pengkajian pengaruh *Job Crafting* dan *Resilient Leadership* terhadap *Sustainable Work Performance* melalui mediasi *Work Engagement* di lingkungan kerja PT Leong Hup Jayaindo. Fokus penelitian hanya mencakup karyawan tetap yang terlibat langsung dalam proses operasional dan manajerial, sehingga tidak mencakup tenaga kontrak, *outsourcing*, atau staf non-produktif. Variabel *Job Crafting* dibatasi pada dimensi *task crafting* (pembentukan tugas), *relational crafting* (pembentukan hubungan), dan *cognitive crafting* (pembentukan kognitif), sementara *Resilient Leadership* difokuskan pada aspek ketahanan psikologis, dukungan

adaptif, dan kemampuan pemimpin dalam menghadapi tekanan kerja. *Work Engagement* diukur berdasarkan tiga dimensi utama: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, sesuai dengan kerangka UWES. *Sustainable Work Performance* dibatasi pada indikator kinerja individu yang bersifat jangka panjang, konsisten, dan berorientasi pada keberlanjutan organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan analisis SEM-PLS, sehingga tidak mengakomodasi eksplorasi kualitatif atau studi longitudinal. Selain itu, konteks organisasi yang diteliti adalah sektor industri tertentu di Indonesia, sehingga generalisasi hasil ke sektor lain atau negara berbeda perlu dilakukan dengan kehati-hatian.

1.4. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah *Job Crafting* berpengaruh secara signifikan terhadap *Sustainable Work Performance* ?
2. Apakah *Resilient Leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *Sustainable Work Performance* ?
3. Apakah *Job Crafting* berpengaruh secara signifikan terhadap *Work Engagement* ?
4. Apakah *Resilient Leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *Work Engagement* ?
5. Apakah *Work Engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap *Sustainable Work Performance* ?

6. Apakah *Job Crafting* berpengaruh secara signifikan terhadap *Sustainable Work Performance* melalui *Work Engagement* ?
7. Apakah *Resilient Leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *Sustainable Work Performance* melalui *Work Engagement* ?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menguji dan Menganalisis pengaruh *Job Crafting* terhadap *Sustainable Work Performance*
2. Menguji dan Menganalisis pengaruh *Resilient Leadership* terhadap *Sustainable Work Performance*
3. Menguji dan Menganalisis pengaruh *Job Crafting* terhadap *Work Engagement*
4. Menguji dan Menganalisis pengaruh *Resilient Leadership* terhadap *Work Engagement*
5. Menguji dan Menganalisis pengaruh *Work Engagement* terhadap *Sustainable Work Performance*
6. Menguji dan Menganalisis pengaruh *Job Crafting* terhadap *Sustainable Work Performance* melalui *Work Engagement*
7. Menguji dan Menganalisis pengaruh *Resilient Leadership* terhadap *Sustainable Work Performance* melalui *Work Engagement*

1.6. Manfaat Penelitian

1.6.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memperluas pemahaman tentang peran *Job Crafting* sebagai mekanisme proaktif dalam membentuk keterlibatan kerja, dengan mengintegrasikan pendekatan dari *Job Demands-Resources* (JD-R) Model dan *Self-Determination Theory*. Selain itu, konsep *Resilient Leadership* yang relatif baru dalam literatur manajemen dikaji secara empiris dalam hubungannya dengan *Work Engagement*, sehingga memperkaya teori *Transformational Leadership* dan *Positive Organizational Behavior*. Dengan menjadikan *Work Engagement* sebagai variabel mediasi, penelitian ini juga memperkuat posisi engagement sebagai konstruk sentral dalam menjembatani intervensi manajerial dan hasil kinerja berkelanjutan, sesuai dengan kerangka *Sustainable HRM* dan *Resource-Based View* (RBV). Secara keseluruhan, penelitian ini menawarkan model konseptual yang komprehensif dan dapat direplikasi dalam berbagai konteks organisasi, serta membuka ruang bagi pengembangan teori baru yang menggabungkan dinamika individu, kepemimpinan, dan keberlanjutan kinerja kerja dalam satu kerangka integratif.

1.6.2. Manfaat Praktis

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini memberikan dasar empiris untuk merancang strategi peningkatan kinerja kerja yang berkelanjutan melalui penguatan *Job*

Crafting dan pengembangan gaya kepemimpinan resilien. Dengan memahami mekanisme mediasi work engagement, perusahaan seperti PT Leong Hup Jayaindo dapat mengimplementasikan intervensi berbasis pelatihan, redesign pekerjaan, dan *coaching* kepemimpinan yang lebih adaptif terhadap dinamika kerja modern. Hal ini berpotensi meningkatkan produktivitas, retensi karyawan, dan daya saing organisasi secara jangka panjang

2. Bagi Pengembangan Keilmuan Sumber Daya Manusia

Penelitian ini memberikan kontribusi praktis yang signifikan bagi pengembangan keilmuan sumber daya manusia (SDM), khususnya dalam menjawab tantangan pengelolaan SDM di era kerja yang dinamis, penuh tekanan, dan menuntut keberlanjutan kinerja. Secara konseptual-operasional, temuan penelitian ini memperkaya praktik pengelolaan SDM dengan pendekatan yang lebih human-centered dan berorientasi jangka panjang.

Pertama, penelitian ini memperluas pemahaman praktisi SDM mengenai Job Crafting sebagai strategi pengembangan individu, bukan sekadar perilaku spontan karyawan. Job Crafting dalam penelitian ini diposisikan sebagai kompetensi yang dapat dikembangkan melalui kebijakan, sistem kerja, dan intervensi manajerial yang terstruktur. Dengan demikian, fungsi SDM tidak lagi terbatas pada pengaturan job description yang kaku, melainkan berperan aktif dalam menciptakan ruang

fleksibilitas yang memungkinkan karyawan mengoptimalkan potensi, kreativitas, dan makna kerja mereka secara berkelanjutan.

Kedua, penelitian ini memberikan landasan empiris bagi pengembangan *Resilient Leadership* sebagai kompetensi inti kepemimpinan SDM modern. Hasil kajian ini menegaskan bahwa ketangguhan pemimpin bukan hanya persoalan ketahanan individu, tetapi juga kemampuan membangun ketahanan kolektif tim melalui dukungan emosional, adaptabilitas, dan pemberdayaan. Dalam konteks pengembangan keilmuan SDM, hal ini mendorong pergeseran paradigma pelatihan kepemimpinan dari yang bersifat teknokratis menuju penguatan kapasitas psikologis dan sosial pemimpin.

Ketiga, penelitian ini menguatkan peran. Keterlibatan kerja tidak lagi dipahami sebatas variabel psikologis, melainkan sebagai mekanisme strategis yang menjembatani kebijakan organisasi dengan pencapaian kinerja berkelanjutan. Bagi pengembangan keilmuan SDM, temuan ini memperkaya praktik evaluasi kinerja dengan menempatkan engagement sebagai variabel antara yang krusial, bukan sekadar outcome sekunder.

Keempat, penelitian ini memberikan kontribusi aplikatif dalam pengembangan model pengelolaan SDM berkelanjutan (Sustainable HRM). Integrasi antara *Job Crafting*, *Resilient Leadership*, dan *Work Engagement* menawarkan pendekatan holistik dalam merancang sistem kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga menjaga keberlanjutan kesejahteraan psikologis karyawan. Model ini relevan untuk diadaptasi

oleh praktisi SDM lintas sektor industri yang menghadapi tekanan efisiensi, tuntutan kualitas, dan transformasi digital.

Dengan demikian, secara praktis penelitian ini memperkaya keilmuan SDM dengan kerangka kerja yang aplikatif, kontekstual, dan berorientasi pada keberlanjutan, sekaligus memperkuat posisi fungsi SDM sebagai arsitek strategis kinerja jangka panjang organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Resource-Based View (RBV) Theory

Resource-Based View (RBV) merupakan salah satu grand theory dalam strategic management yang menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif dan keberlanjutan kinerja organisasi tidak terutama ditentukan oleh kondisi eksternal (market-based), melainkan oleh kapabilitas internal organisasi. Fondasi awal pemikiran RBV dapat ditelusuri pada karya Edith Penrose (1959) melalui bukunya *The Theory of the Growth of the Firm*, yang menyatakan bahwa organisasi berkembang berdasarkan kemampuan unik dalam memanfaatkan sumber daya internalnya.

Konsep RBV kemudian diformalkan dan dikembangkan secara sistematis oleh Birger Wernerfelt (1984) melalui artikelnya “*A Resource-Based View of the Firm*” yang dipublikasikan dalam *Strategic Management Journal*. Wernerfelt memperkenalkan gagasan bahwa organisasi harus dianalisis sebagai kumpulan sumber daya (bundle of resources), bukan sekadar unit produksi.

Teori *Resource-Based View* (RBV) memiliki pendekatan strategis yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif organisasi tidak semata-mata berasal dari faktor eksternal seperti pasar atau teknologi, melainkan

dari kemampuan internal dalam mengelola sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (Barney, 1991). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, RBV menyoroti pentingnya aset intangible seperti kompetensi individu, perilaku kerja proaktif, dan gaya kepemimpinan sebagai penentu utama keberhasilan jangka panjang organisasi yang memiliki karakteristik VRIN, yaitu *valuable* (bernilai), *rare* (langka), *inimitable* (sulit ditiru), dan *non-substitutable* (tidak tergantikan). Dalam perkembangannya, RBV tidak lagi terbatas pada aset fisik atau finansial, tetapi bergeser pada intangible resources, seperti pengetahuan, kompetensi, perilaku kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan (Barney, Wright, & Ketchen, 2001).

Integrasi RBV ke dalam manajemen sumber daya manusia melahirkan pendekatan Strategic Human Resource Management (SHRM), yang menempatkan manusia sebagai strategic asset. Wright, McMahan, dan McWilliams (1994) menegaskan bahwa human capital merupakan sumber daya yang paling sulit ditiru oleh pesaing karena bersifat kontekstual, berbasis pengalaman dan melekat pada individu dan sistem sosial organisasi. RBV modern kemudian berkembang ke arah dynamic capability (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), yang menekankan kemampuan organisasi untuk beradaptasi, merespons perubahan dan memperbarui sumber daya internal secara berkelanjutan. Kerangka inilah yang relevan untuk menjelaskan Sustainable Work Performance sebagai outcome jangka panjang dari pengelolaan sumber daya manusia yang strategis.

Dalam konteks RBV, Job Crafting dapat diposisikan sebagai micro-level strategic resource yang berasal dari inisiatif individu. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Wrzesniewski dan Dutton (2001), yang memandang karyawan sebagai aktor aktif yang mampu membentuk ulang pekerjaan mereka melalui task crafting, relational crafting, dan cognitive crafting. Selain sumber daya individu, RBV juga menekankan pentingnya organizational capability, salah satunya adalah Resilience Leadership. Kepemimpinan resilien tidak hanya mencerminkan karakter personal pemimpin, tetapi juga kapabilitas organisasi dalam membangun ketahanan kolektif.

Lengnick-Hall et al. (2011) menegaskan bahwa kepemimpinan yang resilien berfungsi sebagai dynamic capability yang memungkinkan organisasi mengonfigurasi ulang sumber daya manusia secara berkelanjutan. Oleh karena itu, Resilience Leadership berperan sebagai enabler strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan dan kinerja jangka panjang. RBV juga tidak hanya menjelaskan keberadaan sumber daya, tetapi juga bagaimana sumber daya tersebut dikonversi menjadi kinerja.

Dalam teori ini, Work Engagement diposisikan sebagai mekanisme transformasional yang menjembatani sumber daya (Job Crafting dan Resilience Leadership) dengan outcome kinerja (Sustainable Work Performance). Bakker dan Demerouti (2008) menyatakan bahwa

engagement berfungsi sebagai motivational pathway, yang mentransformasikan sumber daya kerja menjadi perilaku kerja produktif.

Sustainable Work Performance dalam penelitian ini diposisikan sebagai strategic outcome dari pengelolaan sumber daya internal yang efektif. Berbeda dengan kinerja jangka pendek, kinerja berkelanjutan mencerminkan konsistensi, adaptabilitas, dan ketahanan individu dalam jangka panjang. Dalam perspektif RBV, Sustainable Work Performance merupakan manifestasi empiris dari keunggulan kompetitif berbasis manusia, di mana organisasi mampu mempertahankan performa tanpa mengorbankan kesejahteraan psikologis karyawan (Ehnert et al., 2014).

RBV tidak hanya berfungsi sebagai teori pendukung dalam menjelaskan hubungan antar variabel, tetapi juga sebagai kerangka strategis yang menjustifikasi pentingnya investasi organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia. Melalui pengelolaan yang tepat terhadap perilaku proaktif dan kepemimpinan resilien, organisasi seperti PT Leong Hup Jayaindo dapat membangun sistem kerja yang adaptif, produktif, dan berorientasi jangka panjang. (Apriyanti, Anindita, dan Purwiniri 2021).

2.1.2. Sustainable Work Performance

2.1.2.1 Pengertian Sustainable Work Performance

Sustainable Work Performance merujuk pada kemampuan individu untuk mempertahankan kinerja kerja yang konsisten, adaptif, dan berorientasi jangka panjang. Berbeda dengan kinerja tradisional yang

cenderung berfokus pada pencapaian target jangka pendek, konsep ini menekankan pentingnya stabilitas, ketahanan, dan kontribusi berkelanjutan terhadap tujuan organisasi. Dalam era kerja yang dinamis dan penuh tekanan, keberlanjutan kinerja menjadi indikator penting bagi efektivitas dan daya tahan organisasi.

(Koopmans et al. 2016) mengembangkan indikator kinerja kerja yang relevan dengan konsep keberlanjutan, yaitu efektivitas (kemampuan menyelesaikan tugas dengan hasil optimal), efisiensi (penggunaan sumber daya secara hemat dan tepat), serta kontribusi terhadap tujuan organisasi (*alignment* antara perilaku individu dan visi perusahaan). Ketiga indikator ini mencerminkan dimensi kinerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga berkelanjutan dalam jangka panjang.

Penelitian oleh (Ehnert et al. 2014) menunjukkan bahwa keberlanjutan kinerja tidak dapat dicapai hanya melalui sistem kerja yang efisien, tetapi juga melalui keterlibatan emosional dan ketahanan psikologis karyawan. Karyawan yang *engaged* dan resilien cenderung menunjukkan performa yang stabil, mampu menghadapi tekanan kerja, dan tetap berkontribusi meskipun dalam kondisi organisasi yang menantang. Hal ini menegaskan pentingnya pendekatan holistik dalam membangun kinerja kerja yang berkelanjutan.

Dalam konteks Indonesia, studi oleh (Ramadhani & Yusuf 2023) menekankan bahwa kinerja berkelanjutan sangat dipengaruhi oleh budaya

organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem pengembangan SDM yang adaptif. Organisasi yang memiliki budaya kerja inklusif, pemimpin yang mendukung, dan sistem pelatihan yang responsif terhadap kebutuhan karyawan cenderung lebih berhasil dalam mempertahankan kinerja kerja yang konsisten dan berorientasi jangka panjang.

Konsep ini berkembang dari pendekatan *Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM)*, yang menekankan bahwa pengelolaan sumber daya manusia harus mempertimbangkan aspek kesejahteraan, keberlanjutan, dan nilai jangka panjang. *Sustainable HRM* tidak hanya berfokus pada efisiensi operasional, tetapi juga pada penciptaan sistem kerja yang mendukung pertumbuhan individu dan organisasi secara simultan. Dalam kerangka ini, kinerja berkelanjutan dipandang sebagai hasil dari interaksi antara strategi SDM, budaya kerja, dan dukungan psikologis.

Selain itu, *Resource-Based View (RBV)* memberikan perspektif strategis bahwa kinerja berkelanjutan merupakan hasil dari pemanfaatan sumber daya internal yang bernilai, langka, dan sulit ditiru. Individu yang memiliki kapasitas adaptif, motivasi intrinsik, dan keterlibatan tinggi merupakan aset strategis yang mendukung keunggulan kompetitif organisasi. Oleh karena itu, *Sustainable Work Performance* tidak hanya bergantung pada sistem kerja eksternal, tetapi juga pada kualitas sumber daya manusia yang dikelola secara strategis.

Dari berbagai pembahasan sebelumnya, berikut pengertian *Sustainable Work Performance* :

1. Kemampuan individu atau tim untuk mempertahankan kinerja kerja yang konsisten, adaptif, dan bernilai tambah dalam jangka panjang, tanpa mengorbankan kesejahteraan fisik maupun mental.
2. Integrasi antara produktivitas, inovasi, dan tanggung jawab sosial-lingkungan dalam pelaksanaan tugas kerja sehari-hari.
3. Kinerja yang berkelanjutan mencerminkan kontribusi terhadap tujuan strategis organisasi, sekaligus mendukung keberlanjutan sumber daya manusia dan sistem kerja secara holistik.

Sustainable Work Performance juga memiliki dimensi sosial yang penting. Karyawan yang mampu mempertahankan kinerja secara berkelanjutan tidak hanya memberikan kontribusi terhadap produktivitas organisasi, tetapi juga terhadap stabilitas tim kerja, kepuasan pelanggan, dan reputasi perusahaan. Oleh karena itu, keberlanjutan kinerja harus dipandang sebagai bagian dari strategi organisasi yang lebih luas, bukan sekadar hasil dari evaluasi individu.

Dalam kerangka work engagement, *Sustainable Work Performance* merupakan manifestasi dari keterlibatan kerja yang sehat dan berkelanjutan. Karyawan yang engaged cenderung memiliki energi, komitmen, dan fokus yang tinggi dalam menjalankan tugas, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang tidak hanya tinggi, tetapi juga stabil dan tahan terhadap tekanan. Oleh karena itu, engagement menjadi

mediator penting dalam hubungan antara intervensi organisasi dan hasil kinerja berkelanjutan.

Lebih jauh, *Sustainable Work Performance* dapat diperkuat melalui intervensi seperti *Job Crafting* dan *resilient leadership*, yang masing-masing berperan dalam membentuk lingkungan kerja yang fleksibel dan mendukung. *Job Crafting* memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kekuatan dan preferensi mereka, sementara *Resilient Leadership* menciptakan iklim kerja yang aman secara psikologis dan mendorong adaptabilitas. Kedua pendekatan ini berkontribusi terhadap pencapaian kinerja kerja yang berkelanjutan.

Secara praktis, organisasi perlu merancang sistem evaluasi kinerja yang tidak hanya berfokus pada output jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan dimensi keberlanjutan, seperti konsistensi, adaptabilitas, dan kontribusi strategis. Konsep ini juga mencakup kemampuan untuk mempertahankan kualitas, keamanan, efisiensi, dan inovasi produk secara konsisten dalam jangka panjang, sambil menjaga kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan. Ini sejalan dengan pergeseran paradigma dalam industri manufaktur, dari fokus eksklusif pada efisiensi dan efektifitas operasional bahwa "manusia yang berkelanjutan" adalah prasyarat untuk kinerja operasional yang berkelanjutan. Hal ini dapat dilakukan melalui pengembangan indikator kinerja yang holistik, pelatihan kepemimpinan resilien, dan program pengembangan karier yang berorientasi jangka panjang.

Secara keseluruhan, *Sustainable Work Performance* merupakan hasil dari sinergi antara strategi SDM, kepemimpinan, budaya kerja, dan keterlibatan individu. Dalam konteks penelitian Ini, variabel ini menjadi indikator utama untuk menilai efektivitas intervensi *Job Crafting* dan *Resilient Leadership*, serta peran mediasi *Work Engagement* dalam membentuk kinerja kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga berkelanjutan.

2.1.2.2 Alat ukur / Indikator *Sustainable Work Performance* (Nair dkk. 2023) :

- a. Produktivitas Konsisten: Output kerja yang stabil dan sesuai target dalam periode waktu tertentu.
- b. Adaptabilitas dan Inovasi: Kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan dan menghasilkan solusi kreatif dalam pekerjaan.
- c. Kesejahteraan Kerja: Tingkat stres yang rendah, kepuasan kerja tinggi, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

2.1.2.3 Faktor – faktor *Sustainable Work Performance* (Nair dkk. 2023) :

- a. *Job Crafting*: Inisiatif karyawan dalam membentuk ulang tugas dan relasi kerja untuk meningkatkan makna dan motivasi kerja.
- b. *Resilient Leadership*: Kepemimpinan yang tangguh dan suportif dalam menghadapi tekanan dan perubahan organisasi.
- c. *Work Engagement*: Tingkat keterlibatan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaan, yang menjadi mediator penting dalam pencapaian kinerja berkelanjutan.

2.1.3. Tinjauan Tentang Job Crafting

2.1.3.1 Pengertian Job Crafting

Konsep *Job Crafting* pertama kali diperkenalkan oleh (Wrzesniewski dan Dutton 2001) sebagai respons terhadap keterbatasan pendekatan tradisional dalam desain pekerjaan. Mereka menekankan bahwa karyawan bukanlah aktor pasif yang hanya menerima struktur kerja yang ditentukan oleh organisasi, melainkan individu yang memiliki kapasitas untuk secara aktif membentuk ulang pekerjaan mereka (Thamrin 2023). Proses ini mencakup perubahan dalam tugas, relasi sosial, dan cara individu memaknai pekerjaan, dengan tujuan meningkatkan kepuasan dan makna kerja secara personal.

Dalam pengembangan selanjutnya, (Tims, Bakker, dan Derks 2012) mengintegrasikan konsep *Job Crafting* ke dalam kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) Model, yang menekankan keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya yang tersedia. Mereka mengidentifikasi tiga bentuk utama job crafting: (1) meningkatkan sumber daya pekerjaan (misalnya dukungan sosial, otonomi), (2) mengurangi tuntutan kerja yang menghambat (misalnya beban kerja berlebih), dan (3) meningkatkan tantangan pekerjaan yang memotivasi. Ketiga bentuk ini memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan dengan preferensi, kekuatan, dan tujuan pribadi mereka.

Job Crafting memiliki implikasi psikologis yang signifikan, terutama dalam membentuk work engagement. Ketika karyawan merasa memiliki

kontrol dan makna dalam pekerjaan mereka, mereka cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, ditandai oleh *vigor* (semangat), *dedication* (komitmen), dan *absorption* (keterlibatan penuh). Penelitian oleh Bakker et al. (2012) menunjukkan bahwa *Job Crafting* berkontribusi terhadap peningkatan motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan loyalitas organisasi.

Lebih jauh, *Job Crafting* juga berdampak pada kinerja kerja baik secara individual maupun tim. Karyawan yang melakukan crafting cenderung lebih adaptif terhadap perubahan, lebih inovatif dalam menyelesaikan tugas, dan lebih bertanggung jawab terhadap hasil kerja mereka. Dalam konteks organisasi yang dinamis, seperti sektor industri dan jasa, perilaku crafting menjadi aset penting dalam mempertahankan produktivitas dan daya saing.

Dalam konteks Indonesia, studi oleh Pradana & Saleh (2020) mengonfirmasi bahwa *Job Crafting* berperan penting dalam membentuk perilaku kerja proaktif dan adaptif, terutama di sektor industri yang menghadapi tekanan perubahan teknologi dan pasar. Mereka menemukan bahwa karyawan yang aktif melakukan crafting menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan mampu mempertahankan kinerja dalam situasi kerja yang kompleks dan menuntut.

Job Crafting juga memiliki dimensi sosial yang penting. Melalui *relational crafting*, karyawan dapat membentuk ulang interaksi sosial di

tempat kerja, seperti membangun hubungan kerja yang lebih kolaboratif atau mencari dukungan dari rekan kerja. Dimensi ini memperkuat ikatan sosial dan rasa memiliki dalam organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen dan retensi karyawan.

Selain itu, *cognitive crafting* memungkinkan karyawan untuk mengubah cara mereka memaknai pekerjaan, misalnya dengan melihat tugas rutin sebagai bagian dari kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan organisasi. Proses ini membantu individu menemukan makna dalam pekerjaan sehari-hari, yang sangat penting dalam membangun ketahanan psikologis dan kepuasan kerja jangka panjang.

Dalam kerangka *Resource-Based View* (RBV), *Job Crafting* dapat dipandang sebagai bentuk sumber daya manusia yang unik dan sulit ditiru, karena berasal dari inisiatif dan kreativitas individu. Organisasi yang mampu mendorong dan memfasilitasi *Job Crafting* memiliki peluang lebih besar untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, karena karyawan menjadi lebih terlibat, inovatif, dan berorientasi pada hasil.

Namun, efektivitas *Job Crafting* sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, termasuk budaya kerja, gaya kepemimpinan, dan sistem *reward*. Organisasi yang terlalu birokratis atau tidak memberikan ruang otonomi cenderung menghambat perilaku *crafting*. Oleh karena itu,

penting bagi manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung fleksibilitas, partisipasi, dan pengembangan diri.

Secara keseluruhan, *Job Crafting* bukan hanya strategi individual, tetapi juga merupakan bagian dari pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan mendorong karyawan untuk menjadi arsitek atas pekerjaan mereka sendiri, organisasi dapat menciptakan sistem kerja yang lebih adaptif, bermakna, dan berkelanjutan. Dalam konteks penelitian ini, *Job Crafting* menjadi variabel kunci yang menjembatani antara intervensi psikologis dan hasil kinerja jangka panjang. (Emmywati, Sukatmadiredja, dan Wibowo 2020).

Dari berbagai pembahasan sebelumnya, pengertian *Sustainable Job Crafting* :

- a. Proses proaktif dan berkelanjutan yang dilakukan oleh karyawan untuk menyesuaikan tugas, relasi, dan persepsi kerja agar lebih selaras dengan nilai, kekuatan, dan tujuan pribadi maupun organisasi.
- b. Strategi adaptif yang memungkinkan karyawan menciptakan makna kerja, meningkatkan kesejahteraan, dan mempertahankan kinerja dalam jangka panjang.
- c. Bentuk intervensi kerja yang tidak hanya meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja, tetapi juga mendukung keberlanjutan organisasi melalui peningkatan daya tahan dan inovasi individu.

2.1.3.2 Alat ukur / Indikator *Job Crafting* (Thamrin 2023) :

- a. *Increasing Structural Job Resources*, yaitu upaya meningkatkan otonomi, peluang pengembangan, dan dukungan struktural dalam pekerjaan.
- b. *Increasing Social Job Resources*, yaitu membangun relasi kerja yang positif, mencari umpan balik, dan memperkuat dukungan sosial di tempat kerja.
- c. *Increasing Challenging Job Demands*, yaitu mencari tantangan baru, memperluas cakupan tugas, dan menunjukkan inisiatif dalam pekerjaan.
- d. *Decreasing Hinderling Job Demands*, yaitu mengurangi hambatan kerja seperti beban emosional, konflik peran, atau tuntutan yang tidak produktif

2.1.3.3 Faktor – faktor *Job Crafting* (Thamrin 2023) :

- a. Motivasi Intrinsik dan Nilai Pribadi, yaitu karyawan yang memiliki dorongan internal dan nilai kerja yang kuat cenderung lebih aktif melakukan crafting.
- b. Gaya Kepemimpinan (misalnya *Resilient Leadership*), yaitu pemimpin yang suportif dan tangguh mendorong lingkungan kerja yang memungkinkan *Job Crafting* berkembang.
- c. Kondisi Organisasi dan Budaya Kerja, yaitu struktur kerja yang fleksibel, budaya inovatif, dan sistem penghargaan yang

mendukung inisiatif individu akan memperkuat praktik *job crafting*.

2.1.4. Resilient Leadership

2.1.4.1 Pengertian Resilient Leadership

Resilient Leadership merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menghadapi tekanan, beradaptasi dengan perubahan, dan membangun ketahanan psikologis tim kerja (Ye 2025). Dalam konteks organisasi modern yang sarat dengan ketidakpastian, kompleksitas, dan disrupsi, gaya kepemimpinan ini menjadi semakin relevan. Pemimpin yang resilien tidak hanya mampu bertahan dalam situasi sulit, tetapi juga mampu menginspirasi dan memobilisasi tim untuk tetap produktif dan adaptif.

Secara teoritis, konsep ini berakar pada *Positive Organizational Scholarship* (POS), yang menyoroti kekuatan, ketahanan, dan potensi positif dalam dinamika organisasi. POS menekankan bahwa organisasi yang sehat secara psikologis cenderung lebih inovatif, kolaboratif, dan tahan terhadap tekanan eksternal. Dalam kerangka ini, *Resilient Leadership* dipandang sebagai katalisator yang membentuk budaya kerja yang tangguh dan berorientasi pada pertumbuhan.

Pengembangan lebih lanjut dari konsep ini dilakukan melalui lensa *Transformational Leadership Theory* (Bass & Riggio, 2006), yang menekankan empat dimensi utama: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Pemimpin yang resilien biasanya menunjukkan karakteristik transformasional, seperti memberikan visi yang jelas, mendorong pemikiran kritis, dan memperhatikan kebutuhan psikologis individu dalam tim.

Salah satu kontribusi penting dalam penguatan teori *Resilient Leadership* datang dari Luthans et al. (2007) melalui konsep *Psychological Capital (PsyCap)*. *PsyCap* terdiri dari empat komponen utama: efikasi (*confidence*), harapan (*hope*), optimisme (*optimism*), dan ketahanan (*resilient*). Pemimpin yang mampu membangun *PsyCap* dalam diri karyawan akan menciptakan tim yang lebih percaya diri, optimis dalam menghadapi tantangan, dan mampu bangkit dari kegagalan.

Studi oleh Lengnick-Hall et al. (2011) menunjukkan bahwa organisasi dengan pemimpin resilien lebih mampu mempertahankan kinerja dalam situasi krisis. Mereka menemukan bahwa kepemimpinan resilien berperan dalam membentuk struktur kerja yang fleksibel, memperkuat komunikasi tim, dan mendorong pengambilan keputusan yang cepat namun terukur. Dalam konteks ini, *Resilient Leadership* bukan hanya respons terhadap krisis, tetapi juga strategi jangka panjang untuk membangun daya tahan organisasi.

Di Indonesia, penelitian oleh Wibowo & Santoso (2022) mengungkap bahwa gaya kepemimpinan resilien berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan kerja dan loyalitas karyawan di sektor manufaktur. Temuan ini

menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan dukungan emosional dan menciptakan rasa aman psikologis dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini sangat penting dalam konteks industri yang menghadapi tekanan produksi dan perubahan teknologi.

Resilient Leadership juga memiliki implikasi terhadap work engagement, yaitu keterlibatan emosional dan kognitif karyawan dalam pekerjaan mereka. Pemimpin yang resilien menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, terbuka terhadap umpan balik, dan memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang. Dalam kondisi seperti ini, karyawan cenderung merasa dihargai, termotivasi, dan terlibat penuh dalam tugas mereka, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja kerja.

Lebih jauh, *Resilient Leadership* berkontribusi terhadap sustainable work performance, yaitu kinerja kerja yang konsisten, adaptif, dan berorientasi jangka panjang. Pemimpin yang resilien tidak hanya fokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga membangun sistem kerja yang mendukung keberlanjutan, seperti pengembangan kapasitas individu, manajemen stres, dan pembentukan budaya kerja yang sehat. Dengan demikian, gaya kepemimpinan ini menjadi elemen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Dalam kerangka Resource-Based View (RBV), *Resilient Leadership* dapat dipandang sebagai kapabilitas organisasi yang bernilai, langka, dan

sulit ditiru. Tidak semua organisasi memiliki pemimpin yang mampu menunjukkan ketahanan psikologis dan mengelola tekanan secara konstruktif. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan resilien menjadi investasi strategis dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Secara praktis, organisasi perlu merancang program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada aspek ketahanan, empati, dan adaptabilitas. Hal ini dapat dilakukan melalui coaching, mentoring, dan simulasi krisis yang dirancang untuk membentuk pola pikir resilien. Dengan membekali pemimpin dengan keterampilan ini, organisasi dapat menciptakan sistem kerja yang lebih tangguh dan responsif terhadap perubahan.

Secara keseluruhan, *Resilient Leadership* bukan hanya pendekatan manajerial, tetapi juga filosofi kepemimpinan yang menempatkan ketahanan, empati, dan pertumbuhan sebagai inti dari pengelolaan tim kerja. Dalam konteks penelitian ini, variabel ini menjadi kunci dalam menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan dapat memengaruhi keterlibatan kerja dan kinerja berkelanjutan, terutama di organisasi yang menghadapi tekanan operasional dan transformasi digital seperti PT Leong Hup Jayaindo. (Anini, Nurhayati, dan Rahim 2024).

Dari berbagai pembahasan sebelumnya, pengertian *Resilient Leadership* (Ye 2025):

- a. Kemampuan seorang pemimpin untuk tetap tenang, adaptif, dan solutif dalam menghadapi tekanan, krisis, atau perubahan yang kompleks di lingkungan kerja.
- b. Gaya kepemimpinan yang menekankan ketangguhan psikologis, empati, dan kemampuan membangun daya tahan kolektif dalam tim.
- c. *Resilient Leadership* tidak hanya bertahan dalam situasi sulit, tetapi juga mampu menginspirasi, memulihkan semangat kerja, dan mendorong pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan

2.1.4.2 Alat ukur / Indikator Pengertian *Resilient Leadership* (Ye 2025) :

- a. *Emotional Regulation*, yaitu kemampuan pemimpin mengelola emosi pribadi dan merespons tekanan dengan tenang dan bijak.
- b. *Adaptive Problem Solving*, yaitu kemampuan untuk mengidentifikasi solusi kreatif dan fleksibel dalam menghadapi tantangan kompleks.
- c. *Empowerment and Support*, yaitu kemampuan membangun kepercayaan, memberikan dukungan psikologis, dan memberdayakan tim untuk tetap produktif dalam situasi sulit.

2.1.4.3 Faktor – faktor Pengertian *Resilient Leadership* (Ye 2025) :

- a. Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*), yaitu pemimpin dengan EQ tinggi lebih mampu memahami dan mengelola dinamika emosional dalam tim.

- b. Pengalaman Menghadapi Krisis, yaitu riwayat pengalaman dalam menghadapi situasi sulit membentuk pola pikir resilien dan strategi adaptif.
- c. Budaya Organisasi yang Inklusif dan Fleksibel, yaitu lingkungan kerja yang mendukung inovasi, keterbukaan, dan kolaborasi memperkuat kapasitas kepemimpinan resilien.

2.1.5. Work Engagement

2.1.5.1 Pengertian Work Engagement

Work Engagement merupakan kondisi psikologis positif yang mencerminkan keterlibatan penuh individu dalam pekerjaan mereka. (Schaufeli et al. 2002) mendefinisikan engagement melalui tiga dimensi utama: vigor (semangat dan energi tinggi saat bekerja), dedication (rasa antusias dan komitmen terhadap pekerjaan), serta absorption (keterlibatan mendalam hingga waktu terasa berlalu tanpa disadari) (Triningsih dan Darma 2023). Ketiga dimensi ini menunjukkan bahwa engagement bukan sekadar kepuasan kerja, melainkan bentuk keterikatan emosional dan kognitif yang aktif terhadap tugas dan peran kerja.

Dalam kerangka Job Demands-Resources (JD-R) Model, *Work Engagement* dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*). Ketika karyawan memiliki akses terhadap sumber daya seperti dukungan sosial, otonomi, dan umpan balik yang konstruktif, mereka cenderung lebih engaged. Sebaliknya, tuntutan kerja yang berlebihan tanpa kompensasi sumber daya

dapat menurunkan engagement dan meningkatkan risiko burnout. Oleh karena itu, engagement dipandang sebagai hasil dari interaksi dinamis antara kondisi kerja dan persepsi individu terhadap lingkungan kerja.

Bakker & Demerouti (2008) menegaskan bahwa *Work Engagement* berfungsi sebagai mediator strategis antara intervensi organisasi dan hasil kinerja. Artinya, kebijakan manajerial seperti pelatihan, redesign pekerjaan, atau gaya kepemimpinan tidak langsung meningkatkan kinerja, tetapi terlebih dahulu memengaruhi tingkat *engagement* karyawan. *Engagement* kemudian menjadi saluran psikologis yang mengubah intervensi tersebut menjadi perilaku kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Studi oleh Saks (2006) menunjukkan bahwa engagement memiliki dampak langsung terhadap produktivitas, retensi, dan kepuasan kerja. Karyawan yang *engaged* cenderung bekerja lebih efisien, memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi, dan menunjukkan kepuasan terhadap peran kerja mereka. Hal ini menjadikan engagement sebagai indikator penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam konteks organisasi yang menghadapi tekanan kompetitif dan perubahan teknologi.

Rich et al. (2010) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa engagement berkontribusi terhadap peningkatan inisiatif kerja, perilaku ekstra-rol, dan komitmen organisasi. Karyawan yang *engaged* tidak hanya menyelesaikan tugas pokok mereka, tetapi juga bersedia

membantu rekan kerja, memberikan ide-ide inovatif, dan berpartisipasi aktif dalam pengembangan organisasi. *Engagement* menjadi fondasi bagi perilaku kerja yang proaktif dan berorientasi jangka panjang.

Di Indonesia, studi oleh Sari & Nugroho (2021) menunjukkan bahwa engagement menjadi faktor kunci dalam mempertahankan kinerja kerja di tengah tekanan operasional dan perubahan teknologi. Dalam konteks industri yang dinamis, engagement membantu karyawan tetap fokus, termotivasi, dan mampu beradaptasi dengan tuntutan kerja yang terus berubah. Temuan ini relevan dengan kondisi PT Leong Hup Jayaindo yang sedang mengalami transformasi digital dan membutuhkan stabilitas kinerja dari sumber daya manusianya.

Work Engagement juga memiliki hubungan erat dengan *Job Crafting* dan *resilient leadership*. Karyawan yang diberi ruang untuk melakukan *Job Crafting* cenderung lebih engaged karena mereka merasa pekerjaan mereka relevan dan bermakna. Demikian pula, pemimpin yang resilien mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung keterlibatan emosional, dengan memberikan dukungan psikologis dan mendorong partisipasi aktif. Kedua faktor ini berperan sebagai antecedents penting dalam membentuk engagement.

Dalam kerangka penelitian Ini, engagement berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh *Job Crafting* dan *Resilient Leadership* terhadap sustainable work performance. Artinya, peningkatan

kinerja kerja yang berkelanjutan tidak hanya bergantung pada intervensi struktural atau gaya kepemimpinan, tetapi juga pada sejauh mana karyawan merasa terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka. *Engagement* menjadi mekanisme psikologis yang mengubah input manajerial menjadi output kinerja.

Secara praktis, organisasi perlu merancang strategi peningkatan engagement melalui pendekatan yang bersifat partisipatif dan berbasis kebutuhan psikologis karyawan. Program seperti redesign pekerjaan, coaching kepemimpinan, dan penguatan budaya kerja yang inklusif dapat meningkatkan engagement secara signifikan. Dengan demikian, engagement bukan hanya indikator kesejahteraan kerja, tetapi juga instrumen strategis dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, *Work Engagement* merupakan elemen sentral dalam pengelolaan sumber daya manusia modern. Ia menghubungkan aspek psikologis individu dengan tujuan strategis organisasi, menjadikan keterlibatan kerja sebagai fondasi bagi produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan. Dalam penelitian Ini, engagement menjadi titik temu antara perilaku proaktif, kepemimpinan resilien, dan pencapaian kinerja kerja yang konsisten dan adaptif.

Dari berbagai pembahasan sebelumnya, pengertian *Work Engagement* (Triningsih dan Darma 2023):

- a. Keadaan psikologis positif dan penuh energi yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) terhadap pekerjaan.
- b. Sikap aktif karyawan dalam mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan tugas kerja.
- c. Keterikatan kerja mencerminkan loyalitas, antusiasme, dan komitmen terhadap organisasi serta peran kerja yang dijalankan.

2.1.5.2 Alat ukur / Indikator Pengertian *Work Engagement* (Triningsih dan Darma 2023) :

- a. *Vigor*, yaitu tingkat energi, ketahanan mental, dan kemauan untuk terus bekerja meskipun menghadapi kesulitan.
- b. *Dedication*, yaitu rasa keterlibatan yang kuat, antusiasme, inspirasi, dan kebanggaan terhadap pekerjaan.
- c. *Absorption*, yaitu tingkat konsentrasi dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan, hingga waktu terasa berlalu dengan cepat.

2.1.5.3 Faktor – faktor Pengertian *Work Engagement* (Triningsih dan Darma 2023):

- a. *Psychological Capital*, yaitu optimisme, harapan, efikasi diri, dan ketahanan psikologis berkontribusi terhadap keterikatan kerja yang tinggi.
- b. *Transformational Leadership*, yaitu pemimpin yang menginspirasi, memberikan makna kerja, dan mendukung perkembangan individu meningkatkan engagement.

- c. Dukungan Sosial dan Komunikasi Internal, yaitu lingkungan kerja yang suportif dan komunikasi yang terbuka memperkuat rasa keterikatan terhadap organisasi.

2.2. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Judul (Peneliti, Tahun)	Metode	Hasil
The correlation between <i>Job Crafting</i> and work Engagement at indonesia's manufacturing companies (Widyani 2020).	Metode penelitian yang digunakan dalam dokumen ini adalah penelitian cross-sectional dan non-eksperimental. Penelitian ini melibatkan kuesioner self-report untuk mengukur <i>Job Crafting</i> dan work engagement. Instrumen pengukuran <i>Job Crafting</i> menggunakan <i>Job Crafting Scale (JCS)</i> yang dikembangkan oleh Tims, Bakker, dan Derks (2012), yang terdiri dari empat dimensi. Sedangkan, <i>Work Engagement</i> diukur menggunakan <i>Utrecht Work Engagement Scale-9 (UWES-9)</i> yang dikembangkan oleh Schaufeli, Bakker, dan Salanova (2006).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat korelasi signifikan antara <i>Job Crafting</i> dan <i>Work Engagement</i> di industri manufaktur. Korelasi ini menunjukkan bahwa semakin tinggi <i>Job Crafting</i> yang dilakukan oleh karyawan, semakin tinggi pula <i>Work Engagement</i> mereka. Penelitian ini juga menemukan bahwa dimensi <i>Job Crafting</i> seperti peningkatan sumber daya struktural, peningkatan sumber daya sosial, dan peningkatan tuntutan pekerjaan yang menantang memiliki korelasi signifikan dengan work engagement. Namun, tidak ditemukan korelasi signifikan antara pengurangan tuntutan pekerjaan yang menghambat dengan work

Judul (Peneliti, Tahun)	Metode	Hasil
The Influence of Person Organization Fit and <i>Job Crafting</i> on Organizational Citizenship Behavior with <i>Work Engagement</i> as an Intervening Variable at Bank Indonesia Representative Office of Sumatera Utara (Sabrina, Harahap, dan Datuk 2023)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan kuesioner, serta analisis data menggunakan Partial Least Squares (SMARTPLS) untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan	engagement. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Person Organization Fit dan <i>Job Crafting</i> memiliki efek positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, serta <i>Work Engagement</i> berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan tersebut
Digital leadership enhances organizational resilient by fostering job crafting: the moderating role of organizational culture (Ye 2025)	Penelitian ini menggunakan metode survei empiris yang melibatkan 389 karyawan dari berbagai perusahaan di China, dengan analisis data dilakukan menggunakan PLS-SEM dan pengujian hipotesis	Penelitian ini menggunakan metode survei empiris yang melibatkan 389 karyawan dari berbagai perusahaan di China, dengan analisis data dilakukan menggunakan PLS-SEM dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital secara positif mempengaruhi ketahanan organisasi, dengan <i>Job Crafting</i> karyawan berperan sebagai mediator dalam hubungan ini. Selain itu, budaya organisasi ditemukan memoderasi hubungan antara kepemimpinan digital dan job crafting, di mana budaya organisasi yang terlalu terbuka dapat

Judul (Peneliti, Tahun)	Metode	Hasil
		mengurangi efektivitas kepemimpinan digital dalam memfasilitasi <i>Job Crafting</i> dan ketahanan organisasi
<i>Job Crafting and Work Engagement among Employees of Startup Company</i> (Thamrin 2023)	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain korelasional untuk menentukan pengaruh variabel independen, yaitu job crafting, terhadap variabel dependen, yaitu work engagement. Penelitian ini melibatkan 155 karyawan yang bekerja di perusahaan startup di Indonesia, yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Job Crafting</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>Work Engagement</i> di antara karyawan perusahaan startup, dengan kontribusi sebesar 46,4% terhadap varians work engagement. Sisanya, yaitu 53,6%, dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.
The Effect of Job Crafting, Proactive Personality and <i>Work Engagement</i> Matter on Employee's Intention to Stay in Indonesia (Sukirno dkk. 2023)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain cross-sectional dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini melibatkan 251 responden yang diambil menggunakan teknik snowball sampling dari berbagai perusahaan industri dan jasa di Indonesia. Data dikumpulkan melalui dokumentasi, kuesioner, dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Job Crafting</i> dan proactive personality memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement. Namun, kedua variabel tersebut tidak memiliki	penelitian ini menyimpulkan bahwa faktor eksternal seperti keamanan mungkin menjadi pertimbangan utama bagi karyawan untuk tetap atau meninggalkan organisasi selama era pandemi Covid-19

Judul (Peneliti, Tahun)	Metode	Hasil
	pengaruh signifikan terhadap intention to stay.	

Sumber : Peneliti (2025)

2.3. Kerangka Konseptual

Penelitian ini mengintegrasikan empat variabel utama dalam satu kerangka konseptual yang saling berinteraksi. *Job Crafting* dan *Resilient Leadership* berperan sebagai variabel independen yang memengaruhi *Sustainable Work Performance* melalui mediasi work engagement. Kerangka ini didasarkan pada sintesis antara JD-R Model, Transformational Leadership Theory, dan Sustainable HRM Framework, yang secara kolektif menekankan pentingnya intervensi psikologis dan struktural dalam membentuk kinerja kerja yang berkelanjutan (Yuyun Mulyati, Asep Hermawan, dan Sarfilianty Anggiani 2024). Penelitian terdahulu telah menguji hubungan parsial antar variabel, namun masih terbatas dalam mengkaji model mediasi secara komprehensif dalam konteks organisasi Indonesia yang sedang mengalami transformasi digital dan tekanan global.

1. Pengaruh *Job Crafting* terhadap Sustainable Work Performance

Job Crafting merupakan bentuk rekayasa peran kerja yang dilakukan secara proaktif oleh karyawan untuk menyesuaikan tugas, relasi, dan persepsi kerja dengan kekuatan dan nilai personal mereka (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Dalam konteks teori Job Demands-Resources (JD-R), *Job Crafting* memungkinkan individu untuk meningkatkan sumber daya

pribadi dan mengurangi tuntutan kerja yang menghambat, sehingga menciptakan kondisi kerja yang lebih sehat dan produktif.

Ketika karyawan secara aktif melakukan *job crafting*, mereka cenderung memiliki kontrol yang lebih besar terhadap pekerjaan, merasa lebih bermakna dalam menjalankan tugas, dan menunjukkan komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Hal ini berkontribusi langsung terhadap pencapaian kinerja kerja yang berkelanjutan, karena individu tidak hanya bekerja secara efisien, tetapi juga adaptif dan konsisten dalam menghadapi perubahan. Oleh karena itu, diasumsikan bahwa *Job Crafting* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Sustainable Work Performance* (Mustikaningrum dan Yulianti 2025).

2. Pengaruh *Resilient Leadership* terhadap *Sustainable Work Performance*

Resilient leadership adalah gaya kepemimpinan yang menekankan ketahanan psikologis, kemampuan adaptasi, dan dukungan terhadap tim dalam menghadapi tekanan kerja (Luthans et al., 2007). Pemimpin yang resilien mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman secara emosional, mendorong inovasi, dan menjaga stabilitas tim dalam situasi yang tidak pasti. Dalam kerangka *Transformational Leadership Theory*, pemimpin resilien juga berperan sebagai agen perubahan yang menginspirasi dan memfasilitasi pertumbuhan karyawan.

Kepemimpinan yang resilien berkontribusi terhadap kinerja berkelanjutan dengan cara membangun budaya kerja yang tangguh,

fleksibel, dan berorientasi pada pembelajaran. Karyawan yang dipimpin oleh figur resilien cenderung memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, mampu mengelola stres kerja, dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan jangka panjang organisasi. Dengan demikian, diasumsikan bahwa *resilient leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Sustainable Work Performance* (Hasanati dan Anisa 2024).

3. Pengaruh *Job Crafting* terhadap *Work Engagement*

Job Crafting tidak hanya berdampak pada kinerja, tetapi juga memainkan peran penting dalam membentuk keterlibatan kerja (*work engagement*). Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki otonomi dan ruang untuk menyesuaikan pekerjaan dengan preferensi dan kekuatan pribadi, mereka cenderung lebih bersemangat (*vigor*), berdedikasi (*dedication*), dan terlibat penuh (*absorption*) dalam tugas sehari-hari (Tims et al., 2012).

Dalam kerangka Self-Determination Theory, *Job Crafting* memenuhi kebutuhan dasar psikologis seperti kompetensi, otonomi, dan keterhubungan, yang merupakan prasyarat keterlibatan kerja yang tinggi. Oleh karena itu, diasumsikan bahwa semakin tinggi tingkat *Job Crafting* yang dilakukan oleh karyawan, semakin tinggi pula tingkat *Work Engagement* yang mereka rasakan (Hardiyanti dan Yudi 2023).

4. Pengaruh *Resilient Leadership* terhadap *Work Engagement*

Pemimpin yang resilien tidak hanya berfungsi sebagai pengarah strategi, tetapi juga sebagai sumber dukungan psikologis yang penting bagi keterlibatan kerja karyawan. Dalam situasi kerja yang penuh tekanan dan ketidakpastian, pemimpin resilien mampu menjaga stabilitas emosional tim, memberikan kejelasan arah, dan mendorong partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi keterlibatan emosional dan kognitif karyawan.

Menurut teori *Transformational Leadership*, pemimpin yang menunjukkan empati, inspirasi, dan stimulasi intelektual dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan keterlibatan kerja. Oleh karena itu, diasumsikan bahwa *resilient leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, karena gaya kepemimpinan ini mampu memenuhi kebutuhan psikologis dan sosial karyawan secara berkelanjutan (Rizki dan Prahiawan 2024).

5. Pengaruh *Work Engagement* terhadap Sustainable Work Performance

Work Engagement merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan (Schaufeli et al., 2002). Karyawan yang engaged cenderung menunjukkan performa kerja yang tinggi, konsisten, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam kerangka JD-R Model, engagement berfungsi

sebagai mediator antara sumber daya kerja dan hasil kinerja (Violi dan Tarumanagara 2024).

Penelitian oleh Bakker & Demerouti (2008) menunjukkan bahwa *Work Engagement* berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, kreativitas, dan retensi karyawan. Oleh karena itu, diasumsikan bahwa *Work Engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap sustainable work performance, karena keterlibatan kerja yang tinggi mendorong perilaku kerja yang adaptif, bertanggung jawab, dan berkelanjutan (Putra dkk. 2023).

6. Pengaruh *Job Crafting* terhadap *Sustainable Work Performance* melalui *Work Engagement*

Job Crafting memungkinkan karyawan untuk membentuk pekerjaan mereka secara proaktif, sehingga meningkatkan makna dan relevansi tugas yang dijalankan. Proses ini berdampak langsung pada peningkatan *work engagement*, karena karyawan merasa lebih terhubung secara emosional dan kognitif dengan pekerjaan mereka. *Engagement* yang tinggi, pada gilirannya, mendorong pencapaian kinerja kerja yang berkelanjutan (Sapitri dan Nurhasanah 2022).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Karatepe et al. 2023) memberikan landasan empiris yang kuat bagi model hubungan *antara job crafting, work engagement, dan sustainable work performance*. Temuan mereka menunjukkan bahwa karyawan yang secara aktif melakukan job

crafting yaitu menyesuaikan tugas, hubungan sosial, dan persepsi kerja agar lebih bermakna cenderung memiliki tingkat *work engagement* yang lebih tinggi. *Work engagement* tersebut berperan penting sebagai mekanisme psikologis yang menyalurkan dampak positif *job crafting* terhadap hasil kerja yang berkelanjutan. Dalam konteks *sustainable work performance*, keterlibatan kerja tidak hanya meningkatkan kinerja jangka pendek, tetapi juga mempertahankan motivasi, kesejahteraan, dan produktivitas karyawan dalam jangka panjang. Dengan demikian, perilaku *job crafting* dapat dipandang sebagai strategi proaktif yang memperkuat kapasitas individu untuk beradaptasi terhadap dinamika pekerjaan, sementara *work engagement* menjadi faktor kunci yang memastikan efek tersebut berkontribusi pada kinerja yang berkesinambungan. Oleh karena itu, model penelitian yang menempatkan *work engagement* sebagai variabel mediasi antara *job crafting* dan *sustainable work performance* memiliki dasar teoritis dan empiris yang kuat, sebagaimana telah ditunjukkan oleh temuan (Karatepe et al. 2023).

7. Pengaruh Resilient Leadership berpengaruh secara signifikan terhadap *Sustainable Work Performance* melalui Work Engagement

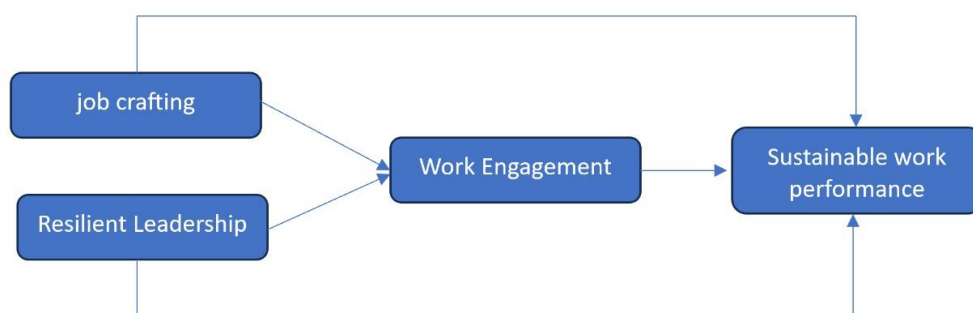
Kepemimpinan tangguh (*resilient leadership*) berperan sentral dalam membentuk perilaku kewirausahaan korporat (*corporate entrepreneurship*) melalui peningkatan keterikatan kerja (*employee engagement*). Pemimpin yang menunjukkan ketahanan, kemampuan adaptif, serta optimisme dalam menghadapi krisis organisasi mampu menciptakan iklim kerja yang positif

dan inspiratif bagi karyawan. Kondisi tersebut memperkuat keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi. Studi yang dilakukan oleh (Mujiono et al. 2025) menegaskan bahwa ketika pemimpin tangguh hadir dan menampilkan keteladanan dalam mengelola perubahan serta tekanan lingkungan, karyawan merespons dengan meningkatnya semangat, dedikasi, dan inisiatif inovatif yang menjadi fondasi munculnya perilaku kewirausahaan di dalam organisasi. Dengan demikian, keterikatan kerja berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan gaya kepemimpinan tangguh dengan efektivitas serta daya saing organisasi secara berkelanjutan.

Pendekatan kepemimpinan berbasis kekuatan individu (*strengths-based leadership*) merupakan salah satu bentuk implementasi dari prinsip-prinsip resilient leadership yang menekankan pada pengembangan potensi dan kapasitas psikologis karyawan. Pemimpin yang menyoroti kekuatan unik setiap individu mendorong tumbuhnya rasa percaya diri, harapan, serta ketahanan mental dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Penelitian (Radović Marković 2024) menunjukkan bahwa resiliensi karyawan menjadi variabel mediasi penting yang menghubungkan gaya kepemimpinan berbasis kekuatan dengan keterikatan kerja (*work engagement*). Dengan kata lain, ketika karyawan memiliki tingkat resiliensi yang tinggi, mereka lebih mampu mempertahankan semangat, dedikasi, dan fokus terhadap pekerjaan. Oleh sebab itu, peran pemimpin tidak hanya dalam memberikan arah, tetapi juga memastikan bahwa setiap

karyawan memiliki ketahanan psikologis yang cukup untuk terlibat secara optimal dan berkelanjutan dalam pekerjaannya.

Mengacu pada kerangka teori Job Demands-Resources (JD-R), kepemimpinan berperan penting dalam membentuk mekanisme motivasi yang menghubungkan sumber daya psikologis karyawan dengan hasil kinerja. Penelitian oleh (Anam et al. 2025) menjelaskan bahwa *servant leadership* dapat meningkatkan resiliensi psikologis karyawan yang kemudian mendorong keterikatan kerja (*work engagement*) lebih tinggi. Hasil penelitian tersebut mengonfirmasi dua jalur utama : Pertama, kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan meningkatkan kemampuan adaptif dan daya tahan karyawan terhadap tekanan pekerjaan; Kedua, *work engagement* berfungsi sebagai mediator yang mentransformasikan resiliensi menjadi kinerja unggul. Oleh karena itu, *engagement* tidak hanya merupakan akibat dari resiliensi, tetapi juga mekanisme psikologis yang menjembatani antara kekuatan internal karyawan dan performa kerja yang berkelanjutan. Berikut adalah kerangka berpikir dalam penelitian ini :



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.4. Hipotesis Penelitian

1. *Job Crafting* berpengaruh secara signifikan terhadap Sustainable Work Performance.
2. Resilient Leadership berpengaruh secara signifikan terhadap Sustainable Work Performance.
3. *Job Crafting* berpengaruh secara signifikan terhadap Work Engagement.
4. Resilient Leadership berpengaruh secara signifikan terhadap Work Engagement.
5. *Work Engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap Sustainable Work Performance.
6. *Job Crafting* berpengaruh secara signifikan terhadap *Sustainable Work Performance* melalui Work Engagement.
7. Resilient Leadership berpengaruh secara signifikan terhadap *Sustainable Work Performance* melalui Work Engagement.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Pendekatan ini dipilih untuk menguji hubungan kausal antara variabel independen (*Job Crafting* dan *Resilient Leadership*), variabel mediasi (*Work Engagement*), dan variabel dependen (*Sustainable Work Performance*). Eksplanatori digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel melalui pengujian hipotesis berbasis teori yang telah ada.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di PT Leong Hup Jayaindo, sebuah perusahaan yang bergerak di sektor industri manufaktur dan jasa. Pemilihan lokasi didasarkan pada relevansi konteks organisasi yang sedang mengalami transformasi digital dan tekanan terhadap keberlanjutan kinerja. Waktu pelaksanaan penelitian direncanakan selama periode Mei hingga Desember 2025, mencakup tahap persiapan instrumen, pengumpulan data, dan analisis. Berikut adalah rincian waktu pelaksanaan pada penelitian ini :

Tabel 3.1. Waktu Penelitian

Kegiatan	Tahun 2025 - 2026																																							
	Mei				Juni				Juli				Agustus				September				Oktober				November				Desember				Januari				Februari			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Pengajuan Judul	■																																							
Survei Pendahuluan		■																																						
Identifikasi Masalah		■																																						
Penyusunan Laporan Proposal					■	■	■	■	■	■	■	■																												
Seminar Proposal													■																											
Revisi Proposal Thesis													■	■	■	■																								
Pengelolaan dan analisis data																					■	■																		
Pengumpulan data																						■	■																	
Penulisan Thesis																							■	■																
Bimbingan Thesis																							■	■																
Seminar Hasil																																								
Perbaikan Thesis																									■	■	■	■												
Bimbingan Thesis																													■	■										
Sidang Meja Hijau																																				■				

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Leong Hup Jayaindo yang terlibat langsung dalam proses operasional dan manajerial populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan yang berjumlah 187 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (total sampling) yaitu dengan menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian. Maka dari itu, jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu berjumlah 187 orang.

3.4. Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.2. Indikator Variabel Penelitian

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1	<i>Sustainable Work Performance</i> (Y)	Kinerja kerja yang konsisten, adaptif, dan berorientasi jangka panjang	1. Konsistensi 2. Adaptabilitas 3. Kontribusi Jangka Panjang	Ordinal
2	<i>Job Crafting</i> (X1)	Upaya proaktif karyawan dalam membentuk ulang tugas, relasi, dan persepsi kerja	1. Pembentukan Tugas 2. Pembentukan Hubungan 3. Pembentukan Kognitif	Ordinal
3	<i>Resilient Leadership</i> (X2)	Gaya kepemimpinan yang menekankan ketahanan, adaptabilitas, dan dukungan psikologis	1. Ketahanan Emosional 2. Kapasitas Adaptif 3. Perilaku Memberdayakan	Ordinal
4	<i>Work Engagement</i> (Z)	Kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan keterlibatan	1. Semangat 2. Dedikasi 3. Terlibat Penuh	Ordinal

Sumber : Peneliti (2025)

3.5. Teknik Pengumpulan Data

i. Kuesioner

Kuesioner digunakan sebagai teknik utama pengumpulan data dalam penelitian ini, dengan tujuan memperoleh informasi kuantitatif dari responden secara sistematis dan terstruktur. Instrumen kuesioner disusun berdasarkan indikator teoritis dari masing-masing variabel penelitian, menggunakan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Kuesioner ini disebarikan kepada karyawan tetap PT Leong Hup Jayaindo yang memenuhi kriteria inklusi, dan dirancang untuk mengukur persepsi mereka terhadap job crafting, resilient leadership, work engagement, serta sustainable work performance. Jumlah kuesioner yaitu sebanyak 100 karyawan.

ii. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data sekunder yang mendukung analisis, seperti laporan kinerja, struktur organisasi, kebijakan SDM, dan data internal terkait tingkat keterlibatan kerja serta produktivitas karyawan. Dokumen-dokumen ini dianalisis untuk memahami latar belakang organisasi, tren kinerja, dan kebijakan manajerial yang relevan dengan variabel penelitian. Teknik dokumentasi berfungsi sebagai triangulasi data, memperkuat validitas temuan, dan memberikan konteks historis serta struktural terhadap hasil penelitian.

3.6. Teknik Analisis Data

iii. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden dan distribusi data dari masing-masing variabel penelitian. Teknik ini bertujuan untuk menyajikan data secara sistematis dalam bentuk ukuran-ukuran statistik seperti frekuensi, persentase, rata-rata (mean), standar deviasi, minimum, dan maksimum. Melalui analisis deskriptif, peneliti dapat memahami pola umum dari jawaban responden terhadap item-item kuesioner yang mengukur Job Crafting, Resilient Leadership, Work Engagement, dan Sustainable Work Performance.

iv. Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS)

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS.

Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS) merupakan suatu metode analisis Component atau Variance Based Structural Equation Modeling dimana dalam pengolahan datanya merupakan program Smart-PLS versi 4.0. PLS merupakan model alternative dari covariance based SEM. SEM – PLS dimaksud untuk causal-predictive analysis dalam situasi kompleksitas yang tinggi dan dukungan teori yang rendah.

Tujuan SEM – PLS adalah mencari hubungan linear prediktif optimal yang ada pada data. Walaupun SEM – PLS juga dapat digunakan sebagai mengkonfirmasi teori. Tetapi juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Metode analisis SEM – PLS tidak didasarkan oleh banyak asumsi, sehingga data tidak harus didistribusi secara normal multivariate dan sampel tidak harus benar. Konsep seperti *Job Crafting*, *Resilient Leadership*, *Work Engagement*, dan *Sustainable Work Performance* adalah variabel laten-konstruk teoritis yang tidak dapat diukur dengan satu pertanyaan tunggal. Variabel-variabel ini diukur melalui serangkaian indikator yang dapat diobservasi.

Pada penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah The Embedded Two Stage Approach yang mana Metode analisis data SEM – PLS dengan

The Embedded Two Stage Approach adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk menguji dan mengembangkan model statistik dengan memanfaatkan SEM-PLS sebagai alat analisis primer. Pendekatan ini mengintegrasikan analisis konfirmatori (confirmatory analysis) dengan pendekatan SEM-PLS yang lebih eksploratif untuk menghasilkan model yang lebih baik.

Pendekatan The Embedded Two Stage pada Structural Equation Modeling (SEM) mengacu pada metode analisis yang melibatkan dua tahap atau langkah dalam menguji model SEM. Pendekatan ini digunakan ketika terdapat hubungan antara variabel laten (variabel yang tidak terukur secara langsung) dan variabel observasi (variabel yang terukur).

1. Tahapan Analisis

a. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Hubungan antara setiap indikator dengan variabel latennya didefinisikan sebagai *measurement model* atau *outer model* (Ghozali, 2006). Nilai koefisien dari persamaan akan menjelaskan bahwa hubungan atau pengaruh antar variabel sesuai dengan paradigma penelitian. Pengujian pada *outer model* yaitu :

1) Uji Validitas

Validitas menjadi hal yang sangat penting karena validitas menjamin keabsahan pengukuran dari skala yang ditentukan dari variabel-variabel yang digunakan dalam menentukan hubungan

suatu kejadian atau fenomena. Validitas adalah pernyataan sampai sejauh mana data data yang ditampung pada suatu kuesioner dapat mengukur apa yang ingin diukur. Instrumen yang valid berarti alai ukur yang digunakan untuk mendapatkan data adalah valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Pada analisis *SmartPLS*, validitas diukur dengan menggunakan dua instrumen, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* merupakan korelasi antar skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya, sedangkan *discriminant validity* merupakan pengukuran indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Indikator penelitian dinyatakan valid jika $P\text{-value} < 0.05$.

2) Uji Realibilitas

Reliabilitas suatu skala diartikan sejauh mana suatu proses pengukuran bebas dari kesalahan (*error*). Keandalan (*reability*) sangat berkaitan dengan akurasi dan konsistensi. Suatu Skala dikatakan hinil/reliabel, jika menghasilkan hasil yang sama ketika pengukuran dilakukan berulang serta dilakukan dalam kondisi konstan (sama) (Reliabilitas adalah tingkat ketepatan, ketelitian atau keakuratan sebuah instrumen. Jadi reliabilitas menunjukkan apakah instrumen tersebut secara konsisten memberikan hasil

ukuran yang sama tentang sesuatu yang diukur pada waktu yang berlainan. Reliabilitas suatu instrumen diketahui dengan melakukan pengujian secara eksternal (reliabilitas eksternal/konsisten eksternal) ataupun pengujian secara internal (reliabilitas internal/konsisten internal). Suatu alat ukur disebut reliabel apabila responden konsisten dalam mengisi alat ukur atau daftar pertanyaan yang diajukan. Reliabilitas menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten. Pada *SmartPLS*, pengukuran reliabilitas diukur dengan *composite reliability* dan *alpha Cronbach*. *Composite Reliability* adalah kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik berdasarkan skor *composite reliability*, sedangkan *Alpha Cronbach* adalah kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik berdasarkan nilai koefisien alpha. Dengan ketentuan *composite reliability* >0.70 dan *alpha cronbach* >0.60 maka instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

b. Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian pada *inner model* digunakan untuk menguji hubungan antar konstruk laten. Inner model termasuk diantaranya *structural model*, *inner relation*, dan *substantive theory*. Inner model dapat diuji dengan melihat nilai R-square, pengaruh langsung (*direct effects*), dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) untuk memperoleh informasi

seberapa variabel laten independen mempengaruhi variabel laten dependen.

- 1) R², Hasil R² merepresentasikan jumlah varian dari konstruk yang dijelaskan oleh model. Ketentuan untuk nilai R² adalah: 0.67 (model struktur kuat), 0.33 (model struktur moderate) dan 0.19 (model struktur lemah).
- 2) F₂, nilai F₂ dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Interpretasi nilai F₂ sama yang direkomendasikan yaitu 0,02 memiliki pengaruh kecil; 0,15 memiliki pengaruh moderat dan 0,35 memiliki pengaruh besar pada level structural.
- 3) Q², nilai Q² dilihat untuk mengetahui seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q² yang lebih besar dari 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance, sedangkan kurang dari 0 menunjukkan model tidak memiliki predictive relevance.

2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis antar konstruk dengan *metode resampling bootstrapping*. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t, penerapan metode resampling memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar. Dalam SEM – PLS, selain memprediksi

model juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. *Direct effect* adalah pengaruh langsung dari sebuah variabel laten exogen terhadap variabel laten endogen. *Indirect effect* adalah pengaruh tidak langsung dari sebuah variabel laten exogen terhadap variabel laten endogen melalui sebuah variabel perantara endogen.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Pada bagian ini, akan dijelaskan mengenai hasil temuan di lapangan terkait dengan identitas responden, analisis deskriptif, evaluasi model dan pengujian hipotesis sebagai berikut :

4.1.1. Deskripsi Responen Berdasarkan Demografi

1. Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.1. Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
18 - 25 Tahun	27	14.44
26 - 35 Tahun	80	42.78
36 - 45 Tahun	46	24.60
46 - 55 Tahun	29	15.51
> 55 Tahun	5	2.67
Total	187	100.00

Sumber : Data Olahan (2025)

Tabel di atas menjelaskan bahwa distribusi usia responden dalam penelitian ini cukup bervariasi, dengan kelompok usia 26 hingga 35 tahun yang mendominasi jumlah peserta. Kelompok usia ini mencakup 42.78% dari total responden, atau sebanyak 80 orang. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif yang sering kali terkait dengan fase awal karier profesional mereka.

Kelompok usia 36 hingga 45 tahun menyumbang 24.60% dari total responden, dengan 46 orang. Kelompok ini mencerminkan individu

yang lebih berpengalaman dan berada dalam tahap karier yang lebih stabil. Sementara itu, kelompok usia 18 hingga 25 tahun, meskipun proporsinya lebih kecil, tetap memberikan kontribusi signifikan dengan 14.44% atau 27 orang. Kelompok ini umumnya mencakup individu yang berada pada tahap awal dalam kehidupan profesional dan pendidikan mereka. Kelompok usia 46 hingga 55 tahun berjumlah 29 orang, yang berkontribusi sebesar 15.51% dari total responden. Kelompok ini mewakili individu yang telah mencapai tingkat kedewasaan dalam karier dan kehidupan pribadi. Sedangkan kelompok usia di atas 55 tahun hanya mencakup 5 orang atau 2.67% dari total responden, mencerminkan partisipasi yang lebih kecil dari individu yang lebih tua dalam penelitian ini. Secara keseluruhan, penelitian ini didominasi oleh responden berusia antara 26 hingga 35 tahun, yang mencerminkan usia yang sedang berada pada puncak aktivitas profesional dan sosial. Namun, keberagaman usia dalam sampel ini tetap memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai partisipasi dari berbagai rentang usia dalam konteks penelitian yang dilakukan.

2. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.2. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki - Laki	152	81.28
Perempuan	35	18.72
Total	187	100.00

Sumber : Data Olahan (2025)

Tabel tersebut menjelaskan bahwa distribusi jenis kelamin responden menunjukkan dominasi yang cukup signifikan dari satu

kelompok. Sebagian besar responden adalah laki-laki, yang mencakup 81.28% dari total responden atau sebanyak 152 orang. Persentase ini menunjukkan bahwa penelitian ini lebih banyak melibatkan responden laki-laki, yang bisa mencerminkan keterlibatan yang lebih besar dari kelompok ini dalam konteks penelitian yang dilakukan.

Sementara itu, responden perempuan hanya mencakup 18.72% dari total responden, atau sebanyak 35 orang. Meskipun jumlahnya lebih sedikit dibandingkan dengan laki-laki, kelompok ini tetap memberikan kontribusi penting terhadap keberagaman jenis kelamin dalam sampel. Adanya perbedaan signifikan antara jumlah responden laki-laki dan perempuan ini mungkin mencerminkan karakteristik atau topik penelitian yang lebih menarik bagi laki-laki, atau bisa juga dipengaruhi oleh faktor lain yang terkait dengan akses atau partisipasi.

Secara keseluruhan, meskipun jumlah responden laki-laki jauh lebih banyak dibandingkan perempuan, penelitian ini tetap memberikan gambaran tentang perbedaan perspektif yang bisa diambil dari kedua jenis kelamin. Hal ini memberikan peluang untuk analisis yang lebih mendalam mengenai pengaruh jenis kelamin terhadap hasil penelitian, meskipun kelompok perempuan dalam sampel relatif lebih kecil.

3. Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.3. Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1 - 3 Tahun	29	15.51

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
4 - 6 Tahun	34	18.18
7 - 10 Tahun	58	31.02
> 10 Tahun	66	35.29
Total	187	100.00

Sumber : Data Olahan (2025)

Tabel tersebut menjelaskan bahwa distribusi lama bekerja para responden menunjukkan variasi yang cukup luas dalam pengalaman kerja mereka. Kelompok dengan pengalaman kerja lebih dari 10 tahun menjadi kelompok yang paling dominan, dengan 66 orang atau 35.29% dari total responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang cukup lama, mencerminkan kelompok yang lebih berpengalaman dan mungkin memiliki posisi yang lebih stabil dalam dunia kerja.

Kelompok berikutnya adalah mereka yang memiliki pengalaman kerja antara 7 hingga 10 tahun, yang mencakup 31.02% dari total responden, atau sebanyak 58 orang. Kelompok ini menunjukkan bahwa banyak responden yang telah memiliki pengalaman kerja yang cukup signifikan namun belum mencapai lebih dari satu dekade. Mereka kemungkinan berada pada tahap karier yang cukup matang dan berpotensi memiliki pengaruh yang lebih besar di tempat kerja.

Kelompok dengan pengalaman kerja 4 hingga 6 tahun menyumbang 18.18% atau 34 orang, menunjukkan bahwa ada sejumlah responden yang berada pada tahap menengah dalam karier mereka. Kelompok ini berada di fase transisi, mungkin sudah memiliki pemahaman yang lebih dalam mengenai pekerjaan mereka namun

belum cukup lama untuk dianggap sebagai tenaga kerja yang sangat berpengalaman.

Kelompok dengan pengalaman kerja 1 hingga 3 tahun memiliki jumlah yang paling sedikit, dengan hanya 29 orang atau 15.51%. Kelompok ini menunjukkan adanya sejumlah kecil responden yang masih berada dalam tahap awal karier mereka dan kemungkinan besar masih dalam proses pengembangan keterampilan dan pemahaman tentang pekerjaan mereka.

Secara keseluruhan, mayoritas responden memiliki pengalaman kerja lebih dari 7 tahun, yang mencerminkan kelompok yang cukup berpengalaman dalam dunia kerja. Hal ini memberikan gambaran bahwa penelitian ini didominasi oleh individu yang telah lama berkecimpung dalam bidang profesi mereka, dengan hanya sedikit yang baru memulai karier mereka.

4. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.4. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	78	41.71
Diploma	33	17.65
Sarjana (S1)	72	38.50
Pascasarjana (S2/S3)	4	2.14
Total	187	100.00

Sumber : Data Olahan (2025)

Tabel tersebut menjelaskan bahwa distribusi pendidikan terakhir responden menunjukkan keberagaman tingkat pendidikan yang cukup signifikan. Kelompok dengan pendidikan terakhir SMA/SMK

mendominasi, dengan 78 responden atau 41.71% dari total sampel. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan menengah, yang mungkin mencerminkan tingginya partisipasi dari individu yang berpendidikan dasar hingga menengah dalam penelitian ini.

Kelompok dengan pendidikan terakhir Sarjana (S1) menyumbang 38.50% atau sebanyak 72 orang. Ini mencerminkan kelompok yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi, dengan mayoritas responden berada pada level pendidikan sarjana. Kelompok ini kemungkinan besar berisi individu dengan pengalaman akademik yang lebih luas dan mungkin berada pada posisi yang lebih tinggi di dunia kerja atau memiliki keterampilan yang lebih khusus.

Responden dengan latar belakang pendidikan Diploma menyumbang 17.65%, dengan 33 orang. Kelompok ini menunjukkan adanya sejumlah responden yang menyelesaikan pendidikan tinggi pada tingkat diploma, yang sering kali berfokus pada pengembangan keterampilan praktis dan teknis untuk karier tertentu.

Sementara itu, kelompok dengan pendidikan terakhir Pascasarjana (S2/S3) hanya mencakup 4 orang atau 2.14% dari total responden. Meskipun jumlahnya kecil, kelompok ini mewakili individu dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi, yang menunjukkan bahwa ada sedikit partisipasi dari individu dengan gelar pascasarjana dalam penelitian ini.

Secara keseluruhan, mayoritas responden berasal dari kelompok dengan pendidikan terakhir SMA/SMK dan Sarjana (S1), yang mencerminkan sampel penelitian yang beragam namun didominasi oleh individu dengan latar belakang pendidikan menengah hingga tinggi. Hal ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pendidikan yang dimiliki oleh populasi yang terlibat dalam penelitian ini.

5. Distribusi Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

Tabel 4.5. Distribusi Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
Karyawan Tetap	131	70.05
Karyawan Kontrak	43	22.99
Magang	13	6.95
Total	187	100.00

Sumber : Data Olahan (2025)

Tabel tersebut menjelaskan bahwa distribusi status pekerjaan responden menunjukkan mayoritas berasal dari kelompok karyawan tetap. Sebanyak 131 responden atau 70.05% bekerja sebagai karyawan tetap. Hal ini mencerminkan bahwa sebagian besar responden memiliki posisi yang stabil dalam perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja. Posisi sebagai karyawan tetap sering kali dikaitkan dengan keamanan kerja yang lebih tinggi dan manfaat jangka panjang, seperti asuransi atau pensiun.

Kelompok karyawan kontrak menyumbang 22.99% dari total responden, dengan 43 orang. Kelompok ini menunjukkan bahwa ada sebagian responden yang bekerja dengan status kontrak, yang biasanya

berhubungan dengan pekerjaan jangka pendek atau proyek tertentu. Meskipun posisi ini mungkin tidak memiliki jaminan kerja sekuat karyawan tetap, kelompok ini tetap memiliki peran penting dalam operasional perusahaan atau organisasi.

Kelompok magang hanya mencakup 13 responden atau 6.95% dari total sampel. Meskipun proporsinya kecil, kelompok ini menggambarkan individu yang sedang menjalani program magang atau pelatihan kerja. Program magang sering kali digunakan oleh mahasiswa atau lulusan baru untuk memperoleh pengalaman kerja sebelum memulai karier tetap atau kontrak.

Secara keseluruhan, sebagian besar responden berasal dari kelompok karyawan tetap, yang menunjukkan dominasi tenaga kerja dengan status pekerjaan yang lebih permanen. Sementara itu, kelompok karyawan kontrak dan magang memberikan kontribusi yang lebih kecil namun tetap relevan dalam menggambarkan keberagaman jenis status pekerjaan di tempat kerja responden.

6. Distribusi Responden Berdasarkan Posisi

Tabel 4.6. Distribusi Responden Berdasarkan Posisi

Posisi	Frekuensi	Persentase
Manager	10	5.35
Assistant Manager	8	4.28
Supervisor	20	10.70
Staf	74	39.57
Operator	25	13.37
Helper	50	26.74
Total	187	100.00

Sumber : Data Olahan (2025)

Tabel tersebut menjelaskan bahwa distribusi posisi pekerjaan para responden menunjukkan variasi yang cukup besar dalam hal tingkat jabatan. Kelompok yang mendominasi adalah staf, yang mencakup 74 orang atau 39.57% dari total responden. Posisi staf sering kali mencerminkan peran yang lebih operasional dan penting dalam mendukung kelancaran kegiatan sehari-hari di tempat kerja.

Kelompok berikutnya adalah helper, dengan 50 orang atau 26.74%. Posisi ini menunjukkan adanya kontribusi signifikan dari individu yang memiliki peran pendukung, yang sering kali berkaitan dengan pekerjaan fisik atau administratif yang diperlukan untuk mendukung operasional yang lebih besar.

Kelompok operator menyumbang 13.37% atau sebanyak 25 orang, menunjukkan bahwa ada sejumlah responden yang bekerja pada posisi yang lebih teknis dan terfokus pada tugas operasional tertentu. Meskipun proporsinya lebih kecil dibandingkan dengan staf dan helper, posisi operator tetap memiliki peran penting dalam memastikan kelancaran jalannya proses produksi atau operasional di perusahaan.

Sementara itu, posisi manajer dan asisten manajer masing-masing hanya mencakup 5.35% dan 4.28% dari total responden, dengan masing-masing 10 dan 8 orang. Meskipun persentasenya kecil, posisi-posisi ini mewakili individu yang berada dalam struktur kepemimpinan dan bertanggung jawab atas pengelolaan serta pengambilan keputusan dalam perusahaan. Posisi manajer dan asisten manajer berfokus pada

perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh staf dan karyawan lainnya.

Secara keseluruhan, penelitian ini didominasi oleh responden yang berada pada posisi staf dan helper, yang menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja dalam penelitian ini berada pada tingkat operasional yang lebih rendah. Namun, adanya representasi dari berbagai posisi jabatan juga memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai struktur organisasi dan peran yang berbeda-beda di dalam tempat kerja responden.

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1. Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah teknik/prosedur statistik yang memungkinkan peneliti untuk mengatur, meringkas, dan mendeskripsikan hasil observasi. Sebelum menerapkan prosedur statistik, peneliti perlu mengorganisir data yaitu dengan menggunakan distribusi frekuensi. Instrumen penelitian menggunakan skala likert dengan rentang skala sebagai berikut:

1. = Sangat Tidak Setuju (STS)
2. = Tidak Setuju (TS)
3. = Netral (N)
4. = Setuju (S)
5. = Sangat Setuju (SS)

Data berupa jawaban responden atas setiap butir item yang ada di kuesioner, akan diolah, dicari frekuensi jawaban yang disajikan dalam bentuk persentase, dan kemudian dideskripsikan. Ada dua hal yang akan disoroti dalam analisis deskriptif. Pertama, analisis deskripsi variabel penelitian dengan melihat kriteria butir item yang diturunkan berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk semua butir item yang ada di dalam instrumen penelitian. Kriteria butir item menggunakan kriteria sebagai berikut :

- 6. SB (Sangat Baik) : > 80% - 100%
- 7. B (Baik) : > 60% - 80%
- 8. CB (Cukup Baik) : > 40% - 60%
- 9. TB (Tidak Baik) : > 20% - 40%
- 10. STB (Sangat Tidak Baik) : < 20%

Berikut adalah analisis deskriptif terkait dengan masing-masing variabel pada penelitian ini :

1. *Sustainable Work Performance (Y)*

Variabel *Sustainable Work Performance (Y)* terdiri dari 6 variabel sebagai berikut :

Tabel 4.7. Distribusi Frekuensi *Sustainable Work Performance (Y)*

Item	STS	TS	N	S	SS	N	Skor Empiris	Skor Ideal	% indeks	Kriteria
SWP01	20	51	75	30	11	187	522	935	55.83	CB
	20	102	225	120	55					
SWP02	13	54	70	37	13	187	544	935	58.18	CB
	13	108	210	148	65					
SWP03	5	57	69	48	8	187	558	935	59.68	CB
	5	114	207	192	40					
SWP04	11	56	77	36	7	187	533	935	57.01	CB
	11	112	231	144	35					

Item	STS	TS	N	S	SS	N	Skor Empiris	Skor Ideal	% indeks	Kriteria
SWP05	7	62	70	39	9	187	542	935	57.97	CB
	7	124	210	156	45					
SWP06	7	62	71	40	7	187	539	935	57.65	CB
	7	124	213	160	35					
Maksimum						100	558			
Minimum						100	522	935	57.72	CB
Rata-rata						100	539.67			

Sumber : Data Olahan (2025)

Berdasarkan tabel distribusi jawaban responden terhadap item Sustainable Work Performance (SWP), dapat diketahui bahwa seluruh item pernyataan memperoleh skor empiris yang berada pada kisaran 522 hingga 558 dari skor ideal sebesar 935. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kinerja kerja berkelanjutan berada pada tingkat yang cukup baik, meskipun belum mencapai kategori yang sangat tinggi. Secara umum, hasil ini mencerminkan bahwa responden telah menunjukkan perilaku kerja yang relatif konsisten dan berorientasi jangka panjang.

Item SWP03 memperoleh skor empiris tertinggi, yaitu sebesar 558 dengan persentase indeks sebesar 59,68%, yang termasuk dalam kriteria cukup baik (CB). Tingginya skor pada item ini menunjukkan bahwa aspek yang diukur pada SWP03 dipersepsikan paling kuat oleh responden sebagai bagian dari kinerja kerja berkelanjutan. Hal ini mengindikasikan bahwa responden merasa mampu menjaga kualitas dan konsistensi kerja pada aspek tersebut dalam jangka waktu yang relatif panjang.

Sebaliknya, item SWP01 memperoleh skor empiris terendah, yaitu sebesar 522 dengan persentase indeks sebesar 55,83%, namun tetap

berada pada kriteria cukup baik (CB). Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun aspek yang diukur pada item tersebut dinilai paling rendah dibandingkan item lainnya, responden tetap menunjukkan persepsi positif terhadap kinerja kerja berkelanjutan pada aspek tersebut. Perbedaan skor antar item mencerminkan adanya variasi tingkat persepsi responden terhadap masing-masing indikator.

Item SWP02, SWP04, SWP05, dan SWP06 menunjukkan skor empiris yang relatif berdekatan, dengan persentase indeks berkisar antara 57,01% hingga 58,18%. Hal ini mengindikasikan bahwa responden memberikan penilaian yang relatif konsisten terhadap berbagai aspek kinerja kerja berkelanjutan. Konsistensi ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki pemahaman yang seimbang mengenai tuntutan kinerja yang harus dijaga secara berkelanjutan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Distribusi jawaban responden pada skala Likert juga menunjukkan bahwa sebagian besar responden memilih kategori Netral (N) hingga Setuju (S) pada setiap item pernyataan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun responden belum sepenuhnya menunjukkan tingkat persetujuan yang sangat tinggi, mereka cenderung memiliki sikap positif terhadap pernyataan-pernyataan yang menggambarkan kinerja kerja berkelanjutan. Rendahnya proporsi jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dan Tidak Setuju (TS) memperkuat indikasi tersebut.

Secara agregat, nilai rata-rata skor empiris untuk variabel Sustainable Work Performance adalah sebesar 539,67, dengan persentase indeks sebesar 57,72%, yang termasuk dalam kategori cukup baik (CB). Hasil ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, responden telah menunjukkan tingkat kinerja kerja berkelanjutan yang cukup memadai, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan agar mencapai kategori yang lebih tinggi.

Dengan demikian, analisis deskriptif ini menunjukkan bahwa kinerja kerja berkelanjutan pada responden berada pada tingkat yang relatif stabil dan positif. Meskipun belum mencapai kategori sangat baik, hasil ini memberikan gambaran bahwa responden telah memiliki kesadaran dan praktik kerja yang mendukung keberlanjutan kinerja. Temuan ini menjadi dasar yang relevan untuk analisis lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang memengaruhi Sustainable Work Performance dalam penelitian ini.

2. *Job Crafting* (X1)

Variabel *Job Crafting* (X1) terdiri dari 6 variabel sebagai berikut :

Tabel 4.8. Distribusi Frekuensi *Job Crafting* (X1)

Item	STS	TS	N	S	SS	N	Skor Empiris	Skor Ideal	% indeks	Kriteria
JC01	16	52	73	39	7	187	530	935	56.68	CB
	16	104	219	156	35					
JC02	9	54	83	36	5	187	535	935	57.22	CB
	9	108	249	144	25					
JC03	7	57	88	30	5	187	530	935	56.68	CB
	7	114	264	120	25					
JC04	7	53	85	36	6	187	542	935	57.97	CB
	7	106	255	144	30					
JC05	10	49	84	41	3	187	539	935	57.65	CB
	10	98	252	164	15					
JC06	10	56	82	31	8	187	532	935	56.90	CB
	10	112	246	124	40					

Item	STS	TS	N	S	SS	N	Skor Empiris	Skor Ideal	% indeks	Kriteria	
							100	542			
							100	530	935	57.18	CB
							100	534.67			

Sumber : Data Olahan (2025)

Berdasarkan tabel distribusi jawaban responden terhadap item Job Crafting (JC), dapat diketahui bahwa seluruh item pernyataan memiliki skor empiris yang berada pada kisaran 530 hingga 542 dari skor ideal sebesar 935. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap perilaku job crafting berada pada tingkat yang relatif positif, meskipun belum mencapai kategori yang sangat tinggi. Secara umum, responden telah menunjukkan kecenderungan untuk melakukan penyesuaian pekerjaan secara proaktif dalam batas yang cukup memadai.

Item JC04 memperoleh skor empiris tertinggi, yaitu sebesar 542, dengan persentase indeks sebesar 57,97%, yang termasuk dalam kriteria cukup baik (CB). Tingginya skor pada item ini mengindikasikan bahwa aspek job crafting yang diukur pada JC04 paling banyak dirasakan dan dilakukan oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa responden relatif lebih aktif dalam menyesuaikan aspek tertentu dari pekerjaannya dibandingkan aspek lainnya.

Sebaliknya, item JC01 dan JC03 menunjukkan skor empiris terendah, yaitu masing-masing sebesar 530, dengan persentase indeks sebesar 56,68%, yang tetap berada pada kriteria cukup baik (CB). Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun aspek job crafting yang diukur pada item tersebut dinilai lebih rendah dibandingkan item lainnya, responden tetap menunjukkan perilaku job crafting dalam

tingkat yang cukup. Perbedaan skor ini mencerminkan adanya variasi dalam intensitas penerapan job crafting pada setiap indikator.

Item JC02, JC05, dan JC06 memiliki skor empiris yang relatif berdekatan, dengan persentase indeks berkisar antara 56,90% hingga 57,65%. Kondisi ini menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian yang cukup konsisten terhadap berbagai aspek job crafting, baik yang berkaitan dengan penyesuaian tugas, relasi kerja, maupun cara memaknai pekerjaan. Konsistensi ini mengindikasikan bahwa perilaku job crafting dilakukan secara merata, meskipun tidak pada tingkat yang sangat tinggi.

Distribusi jawaban responden pada skala Likert menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung memilih kategori Netral (N) hingga Setuju (S) pada setiap item pernyataan. Hal ini mengindikasikan bahwa responden tidak sepenuhnya pasif terhadap perilaku job crafting, namun juga belum sepenuhnya aktif secara optimal. Rendahnya proporsi jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dan Tidak Setuju (TS) menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki sikap yang relatif positif terhadap upaya penyesuaian pekerjaan.

Secara agregat, nilai rata-rata skor empiris untuk variabel Job Crafting adalah sebesar 534,67, dengan persentase indeks sebesar 57,18%, yang termasuk dalam kategori cukup baik (CB). Hasil ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden telah menunjukkan

perilaku job crafting dalam tingkat yang cukup memadai, namun masih terdapat ruang untuk pengembangan agar perilaku tersebut dapat dilakukan secara lebih optimal dan berdampak lebih luas.

Dengan demikian, analisis deskriptif ini menunjukkan bahwa perilaku job crafting pada responden berada pada kategori cukup baik, di mana karyawan telah memiliki kecenderungan untuk menyesuaikan pekerjaannya secara proaktif, meskipun belum sepenuhnya maksimal. Temuan ini memberikan dasar yang relevan untuk analisis lebih lanjut mengenai peran job crafting dalam memengaruhi keterlibatan kerja dan kinerja kerja berkelanjutan dalam penelitian ini.

3. Resilient Leadership (X2)

Variabel Resilient Leadership (X2) terdiri dari 6 variabel sebagai berikut :

Tabel 4.9. Distribusi Frekuensi Resilient Leadership (X2)

Item	STS	TS	N	S	SS	N	Skor Empiris	Skor Ideal	% indeks	Kriteria
RL01	9	50	74	48	6	187	553	935	59.14	CB
	9	100	222	192	30					
RL02	7	47	71	53	9	187	571	935	61.07	B
	7	94	213	212	45					
RL03	6	50	74	52	5	187	561	935	60.00	B
	6	100	222	208	25					
RL04	6	46	71	55	9	187	576	935	61.60	B
	6	92	213	220	45					
RL05	7	50	74	45	11	187	564	935	60.32	B
	7	100	222	180	55					
RL06	6	51	73	49	8	187	563	935	60.21	B
	6	102	219	196	40					
Maksimum						100	576			
Minimum						100	553	935	60.39	B
Rata-rata						100	564.67			

Sumber : Data Olahan (2025)

Berdasarkan tabel distribusi jawaban responden terhadap item Resilient Leadership (RL), dapat diketahui bahwa seluruh item

pernyataan memiliki skor empiris yang berada pada kisaran 553 hingga 576 dari skor ideal sebesar 935. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kepemimpinan yang resilien berada pada tingkat yang relatif baik hingga baik, yang mencerminkan bahwa perilaku kepemimpinan yang tangguh, adaptif, dan suportif cukup dirasakan oleh karyawan dalam lingkungan kerja.

Item RL04 memperoleh skor empiris tertinggi, yaitu sebesar 576, dengan persentase indeks sebesar 61,60%, yang termasuk dalam kriteria baik (B). Tingginya skor pada item ini menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan resilien yang diukur pada RL04 paling kuat dirasakan oleh responden. Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan dinilai mampu menunjukkan sikap adaptif dan ketangguhan dalam menghadapi tantangan kerja, sehingga memberikan dampak positif bagi karyawan.

Sebaliknya, item RL01 memperoleh skor empiris terendah, yaitu sebesar 553, dengan persentase indeks sebesar 59,14%, yang termasuk dalam kriteria cukup baik (CB). Meskipun memiliki nilai paling rendah dibandingkan item lainnya, skor tersebut tetap menunjukkan persepsi yang relatif positif terhadap aspek kepemimpinan yang diukur. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa tidak semua dimensi kepemimpinan resilien dirasakan dengan tingkat yang sama oleh responden.

Item RL02, RL03, RL05, dan RL06 menunjukkan skor empiris yang relatif tinggi dan konsisten, dengan persentase indeks berkisar antara 60,00% hingga 61,07%, yang seluruhnya termasuk dalam kriteria baik (B). Konsistensi skor ini menunjukkan bahwa sebagian besar aspek kepemimpinan resilien telah diterapkan secara merata dan dirasakan oleh karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Distribusi jawaban responden pada skala Likert menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung memilih kategori Netral (N) hingga Setuju (S), bahkan pada beberapa item cukup banyak responden yang memilih Sangat Setuju (SS). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap perilaku kepemimpinan yang tangguh, khususnya dalam hal pemberian dukungan, pengelolaan tekanan, dan kemampuan pimpinan dalam menjaga stabilitas kerja.

Secara agregat, nilai rata-rata skor empiris untuk variabel Resilient Leadership adalah sebesar 564,67, dengan persentase indeks sebesar 60,39%, yang termasuk dalam kategori baik (B). Hasil ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, responden menilai kepemimpinan di organisasi telah menunjukkan tingkat ketangguhan dan adaptabilitas yang baik dalam menghadapi dinamika dan tantangan kerja.

Dengan demikian, analisis deskriptif ini menunjukkan bahwa Resilient Leadership berada pada kategori baik, yang berarti perilaku

kepemimpinan yang tangguh dan suportif telah dirasakan secara nyata oleh karyawan. Temuan ini memberikan dasar yang kuat untuk analisis lanjutan mengenai peran kepemimpinan resilien dalam memengaruhi keterlibatan kerja dan kinerja kerja berkelanjutan dalam penelitian ini.

4. *Work Engagement (Z)*

Variabel *Work Engagement (Z)* terdiri dari 6 variabel sebagai berikut:

Tabel 4.10. Distribusi Frekuensi *Work Engagement (Z)*

Item	STS	TS	N	S	SS	N	Skor Empiris	Skor Ideal	% indeks	Kriteria
WE01	9	56	78	36	8	187	539	935	57.65	CB
	9	112	234	144	40					
WE02	6	56	73	46	6	187	551	935	58.93	CB
	6	112	219	184	30					
WE03	5	59	67	46	10	187	558	935	59.68	CB
	5	118	201	184	50					
WE04	4	53	80	43	7	187	557	935	59.57	CB
	4	106	240	172	35					
WE05	6	60	69	45	7	187	548	935	58.61	CB
	6	120	207	180	35					
WE06	4	61	68	47	7	187	553	935	59.14	CB
	4	122	204	188	35					
Maksimum						100	558			
Minimum						100	539	935	58.93	CB
Rata-rata						100	551.00			

Sumber : Data Olahan (2025)

Berdasarkan tabel distribusi jawaban responden terhadap item *Work Engagement (WE)*, dapat diketahui bahwa seluruh item pernyataan memiliki skor empiris yang berada pada kisaran 539 hingga 558 dari skor ideal sebesar 935. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan kerja responden berada pada kategori cukup baik (CB), yang mencerminkan bahwa karyawan telah menunjukkan keterlibatan kerja yang positif, meskipun belum mencapai tingkat yang sangat tinggi.

Item WE03 memperoleh skor empiris tertinggi, yaitu sebesar 558, dengan persentase indeks sebesar 59,68%, yang termasuk dalam kriteria cukup baik (CB). Tingginya skor pada item ini mengindikasikan bahwa aspek work engagement yang diukur pada WE03 paling kuat dirasakan oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan relatif memiliki semangat dan keterlibatan emosional yang baik terhadap pekerjaan yang dijalankan.

Sebaliknya, item WE01 menunjukkan skor empiris terendah, yaitu sebesar 539, dengan persentase indeks sebesar 57,65%, namun tetap berada dalam kategori cukup baik (CB). Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun aspek keterlibatan kerja pada item tersebut dinilai paling rendah dibandingkan item lainnya, responden tetap menunjukkan sikap yang cukup positif terhadap pernyataan yang menggambarkan keterlibatan kerja.

Item WE02, WE04, WE05, dan WE06 memiliki skor empiris yang relatif berdekatan, dengan persentase indeks berkisar antara 58,61% hingga 59,57%. Konsistensi skor ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang relatif seimbang terhadap berbagai dimensi work engagement, baik yang berkaitan dengan semangat kerja, dedikasi, maupun keterlarutan dalam pekerjaan.

Distribusi jawaban responden pada skala Likert menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung memilih kategori Netral (N) hingga Setuju (S) pada setiap item pernyataan. Hal ini

mengindikasikan bahwa karyawan secara umum merasa cukup terlibat dalam pekerjaannya, meskipun tingkat keterlibatan tersebut belum sepenuhnya mencapai kategori sangat tinggi. Proporsi jawaban Sangat Setuju (SS) yang masih terbatas menunjukkan adanya ruang untuk peningkatan keterlibatan kerja.

Secara agregat, nilai rata-rata skor empiris untuk variabel Work Engagement adalah sebesar 551,00, dengan persentase indeks sebesar 58,93%, yang termasuk dalam kategori cukup baik (CB). Hasil ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan karyawan telah menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang cukup memadai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Dengan demikian, analisis deskriptif ini menunjukkan bahwa Work Engagement berada pada kategori cukup baik, di mana karyawan telah memiliki semangat dan dedikasi yang positif terhadap pekerjaannya, namun masih terdapat potensi untuk meningkatkan keterlibatan kerja agar mencapai tingkat yang lebih optimal. Temuan ini menjadi dasar penting untuk analisis lanjutan mengenai peran work engagement sebagai variabel mediasi dalam memengaruhi kinerja kerja berkelanjutan pada penelitian ini.

4.2.2. Evaluasi Model Analisis

1. Outer Model

Uji model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk mengukur hubungan antara variabel/konstruksi dengan indikator atau

deskriptornya. Menguji validitas dan reliabilitas deskriptor atau indikator konstruk. Di dalam model pengukuran, dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas menggunakan uji validitas konvergen dan diskriminan. Sedangkan uji reliabilitas digunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability*.

a. Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan dengan dua cara. Pertama, dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE harus di atas 0,50. Kedua, dengan melihat nilai *loading factor*. Idealnya nilai *loading factor* harus di atas 0,70. Namun butir pernyataan dengan nilai *loading factor* diantara 0,60 - 0,70 dapat dipertahankan dan dinyatakan valid jika nilai AVE sudah di atas 0,50. Berikut adalah nilai outer loadings dari masing – masing indikator :

Tabel 4.11. Hasil Uji Validitas Konvergen dengan Outer Loadings

Variabel	Indikator	Pernyataan	Outer Loading
<i>Job Crafting</i> (X1)	Pembentukan Tugas	Saya secara proaktif menyesuaikan tugas-tugas saya untuk meningkatkan efisiensi.	0.854
		Saya mencari cara baru untuk melakukan pekerjaan saya dengan lebih baik	0.772
	Pembentukan Hubungan	Saya membangun hubungan positif dengan rekan kerja untuk mendukung pekerjaan saya.	0.848

Variabel	Indikator	Pernyataan	Outer Loading
	Pembentukan Kognitif	Saya secara aktif berkomunikasi dengan tim untuk mencapai tujuan bersama	0.876
		Saya mencari makna mendalam dalam pekerjaan saya untuk meningkatkan motivasi.	0.892
		Saya mengubah cara saya memandang pekerjaan agar lebih bermanfaat bagi saya	0.871
Resilient	Ketahanan Emosional	Pemimpin saya memberikan dukungan emosional yang kuat dalam situasi sulit.	0.685
		Saya merasa termotivasi oleh cara pemimpin saya menghadapi tantangan	0.800
	Kapasitas Adaptif	Pemimpin saya cepat beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan kerja.	0.807
		Saya merasa pemimpin saya fleksibel dalam menghadapi masalah	0.807
	Perilaku Memberdayakan	Pemimpin saya mendorong saya untuk mengambil inisiatif dalam pekerjaan.	0.905
		Saya merasa didukung untuk mengembangkan keterampilan saya oleh pemimpin saya.	0.893
<i>Sustainable Work Performance (Y)</i>	Konsistensi	Saya konsisten dalam mencapai target kerja setiap bulan.	0.842
		Kualitas pekerjaan saya tetap tinggi meskipun dalam situasi yang menantang	0.833
	Adaptabilitas	Saya mudah beradaptasi dengan perubahan tugas dan tanggung jawab.	0.890

Variabel	Indikator	Pernyataan	Outer Loading
	Kontribusi Jangka Panjang	Saya mampu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan kebijakan perusahaan	0.917
		Saya berfokus pada kontribusi jangka panjang bagi perusahaan.	0.919
		Saya merencanakan pekerjaan saya dengan mempertimbangkan dampak jangka panjang.	0.892
<i>Work Engagement (Z)</i>	Semangat	Saya merasa penuh energi saat bekerja.	0.797
		Saya merasa sangat bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugas kerja	0.882
	Dedikasi	Saya memiliki perasaan bangga terhadap pekerjaan saya.	0.741
		Saya merasa terlibat penuh dalam pekerjaan saya	0.759
	Terlibat Penuh	Saya merasa waktu berlalu cepat saat saya bekerja.	0.931
		Saya sering terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan hingga lupa waktu	0.892

Sumber : SmartPLS 4 (2025)

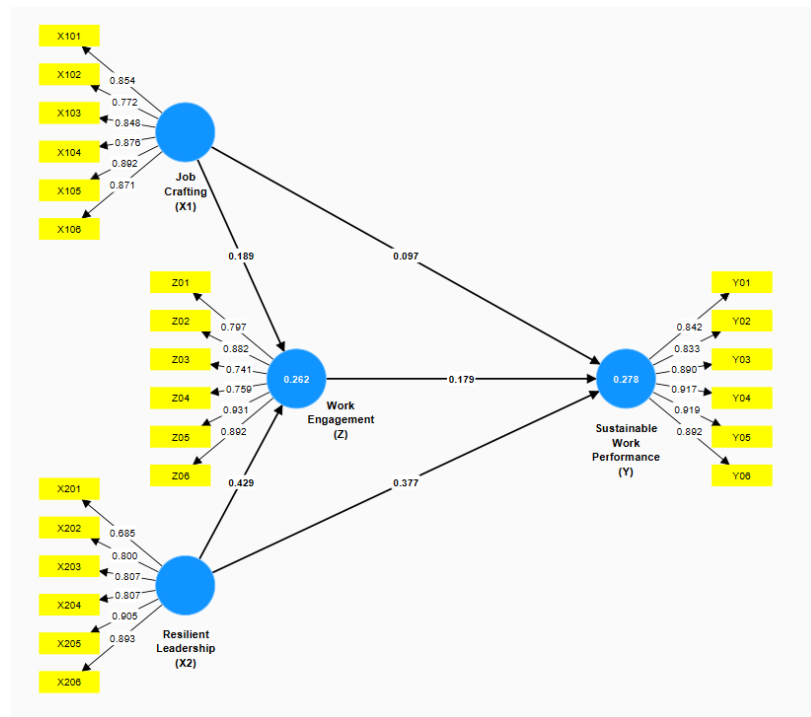
Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa semua nilai loading factors di atas 0.70 dan hal ini berarti semua konstruk valid, namun terdapat 1 indikator berada di bawah 0.70 dan di atas 0.60. lebih lanjut, data masih tetap bisa dinyatakan lolos jika nilai AVE berada diatas 0.50. Tabel ini merupakan hasil uji validitas konvergen dengan Average Variance Extracted (AVE) yang diperoleh dari perhitungan menggunakan SmartPLS. Berikut ini adalah nilai AVE pada masing – masing variabel :

Tabel 4.12. Hasil Uji Validitas Konvergen dengan Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Job Crafting (X1)</i>	0.727
<i>Resilient Leadership (X2)</i>	0.671
<i>Sustainable Work Performance (Y)</i>	0.779
<i>Work Engagement (Z)</i>	0.700

Sumber : SmartPLS 4 (2025)

Hasil uji validitas konvergen dengan AVE menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki AVE di atas 0.50. Itu artinya variabel penelitian telah memenuhi prasyarat uji validitas konvergen. Model hasil uji validitas konvergen yang dilakukan dengan perangkat lunak *SmartPLS* dapat dilihat dalam gambar di bawah ini :



Gambar 5.1. Model Hasil Uji Validitas Konvergen

Sumber : SmartPLS 4 (2025)

b. Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk melihat perbedaan dari tiap konstruk yang diukur. Uji validitas diskriminan dapat dilakukan dengan melihat nilai cross loading dari setiap variabel harus di atas 0,70. Selain itu, uji validitas diskriminan juga dapat dilakukan dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar variabel dalam penelitian tersebut. Jika akar kuadrat nilai AVE dari setiap variabel memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar-variabel, maka dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 4.13. Nilai AVE dan Akar Kuadrat AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Akar Kuadrat AVE
<i>Job Crafting (X1)</i>	0.727	0.853
<i>Resilient Leadership (X2)</i>	0.671	0.819
<i>Sustainable Work Performance (Y)</i>	0.779	0.883
<i>Work Engagement (Z)</i>	0.700	0.837

Sumber : SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan hasil pengujian Average Variance Extracted (AVE) yang diperoleh dari pengolahan data menggunakan SmartPLS 4, seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai AVE yang berada di atas batas minimum 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat validitas konvergen yang baik. Variabel Job Crafting (X1) memiliki nilai AVE sebesar 0,727 dengan akar kuadrat AVE sebesar 0,853, yang menunjukkan bahwa

indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk job crafting secara kuat dan konsisten. Nilai ini mengindikasikan bahwa lebih dari 72 persen varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten job crafting itu sendiri.

Variabel Resilient Leadership (X2) memperoleh nilai AVE sebesar 0,671 dengan akar kuadrat AVE sebesar 0,819. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk resilient leadership memiliki kemampuan yang memadai dalam menjelaskan varians indikator-indikatornya. Meskipun nilainya lebih rendah dibandingkan variabel lainnya, nilai AVE tersebut tetap berada pada kategori baik, yang menandakan bahwa indikator kepemimpinan tangguh yang digunakan telah mampu menggambarkan karakteristik konstruk secara valid dalam konteks organisasi.

Selanjutnya, variabel Sustainable Work Performance (Y) menunjukkan nilai AVE tertinggi, yaitu sebesar 0,779 dengan akar kuadrat AVE sebesar 0,883. Tingginya nilai AVE ini mencerminkan bahwa indikator-indikator kinerja kerja berkelanjutan memiliki tingkat homogenitas dan daya jelaskan yang sangat kuat terhadap konstruksinya. Hal ini mengindikasikan bahwa pengukuran kinerja berkelanjutan dalam penelitian ini mampu menangkap aspek produktivitas jangka panjang, konsistensi kinerja, serta keberlanjutan kapasitas kerja karyawan secara optimal.

Sementara itu, variabel Work Engagement (Z) memiliki nilai AVE sebesar 0,700 dengan akar kuadrat AVE sebesar 0,837. Nilai ini menunjukkan bahwa konstruk work engagement juga memenuhi kriteria validitas konvergen yang baik, di mana indikator-indikator yang mencerminkan vigor, dedication, dan absorption mampu menjelaskan varians konstruk secara dominan. Secara keseluruhan, hasil AVE pada keempat variabel menunjukkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan kualitas yang baik dan layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis struktural serta pengujian hipotesis. Berikut ini adalah nilai akar kuadrat AVE dan hasil uji validitas diskriminan.

Tabel 4.14. Hasil Uji Validitas Diskriminan

	JC	RL	SWP	WE
<i>Job Crafting (X1)</i>	0.853			
<i>Resilient Leadership (X2)</i>	0.259	0.819		
<i>Sustainable Work Performance (Y)</i>	0.248	0.488	0.883	
<i>Work Engagement (Z)</i>	0.300	0.478	0.388	0.837

Sumber : SmartPLS 4 (2025)

Dari hasil pengolahan data dapat terlihat bahwa nilai cross loading di atas 0.70 dan nilai akar kuadrat AVE suatu konstruk, lebih tinggi daripada konstruk lainnya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semua variabel memiliki nilai validitas diskriminan yang baik.

c. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan uji composite reliability dan Cronbach's alpha. Nilai composite reliability dan Cronbach's alpha dinyatakan baik jika lebih besar dari 0.7. Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas.

Tabel 4.15. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
<i>Job Crafting (X1)</i>	0.927	0.955
<i>Resilient Leadership (X2)</i>	0.900	0.906
<i>Sustainable Work Performance (Y)</i>	0.943	0.947
<i>Work Engagement (Z)</i>	0.913	0.928

Sumber : SmartPLS 4 (2025)

Nilai composite reliability dan Cronbach's alpha untuk semua variabel penelitian adalah di atas 0,70. Maka disimpulkan bahwa variabel dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

2. Inner Model

Uji inner model atau uji model struktural bertujuan untuk memperkirakan hubungan antar konstruk di dalam model penelitian. Dalam penelitian ini, untuk uji inner model akan dilakukan dengan mencari nilai VIF dan R-Square.

a. Hasil Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan dengan mengevaluasi nilai VIF (Variance Inflation Factor). Berikut ini adalah hasil uji multikolinearitas.

Tabel 4.16. Nilai Inner Colinearity Statistic (VIF)

Variabel	Inner Colinearity Statistic (VIF)	
	SWP (Y)	WE (Z)
<i>Job Crafting (X1)</i>	1.120	1.072
<i>Resilient Leadership (X2)</i>	1.321	1.072
<i>Work Engagement (Z)</i>	1.355	

Sumber : SmartPLS 4 (2025)

Nilai VIF yang baik adalah dibawah 5.00. Hasil uji multikolinearitas dari hubungan antar variabel penelitian ini adalah di bawah 5.00. Hal ini berarti hubungan antar variabel eksogen tidak tinggi atau tidak terjadi multikolinearitas.

b. Hasil Uji Kesesuaian Model

Berikut ini adalah hasil uji kesesuaian model menggunakan nilai *R-square*. *R-square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel endogen oleh variabel eksogen. Nilai *R-Square* semakin baik jika nilainya mendekati 1 atau 100 %.

Tabel 4.17. Tabel Koefisien Determinasi

Variabel	R-square
<i>Sustainable Work Performance (Y)</i>	0.266
<i>Work Engagement (Z)</i>	0.254

Sumber : SmartPLS 4 (2025)

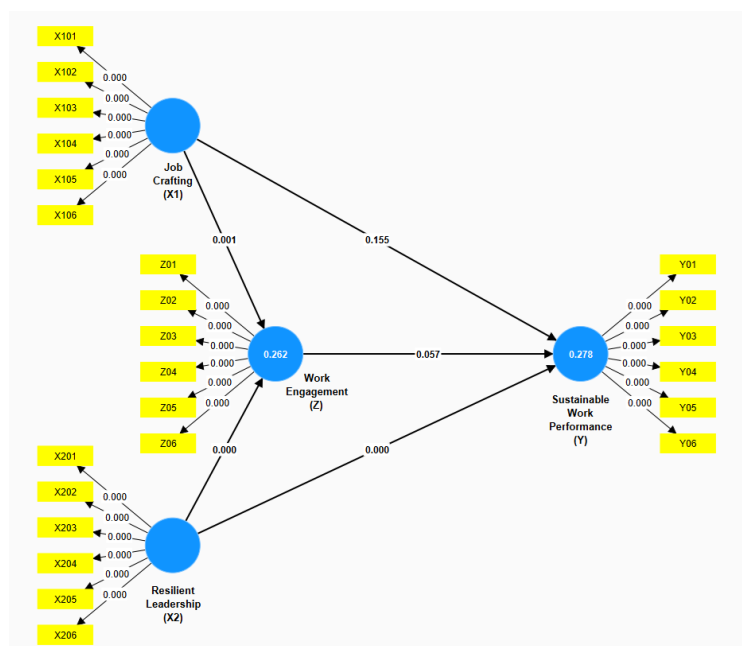
Berdasarkan hasil perhitungan nilai R-square diatas, nilai R-square untuk *Sustainable Work Performance* adalah 0.266, yang menunjukkan bahwa 26.6% variasi dalam kinerja kerja berkelanjutan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Sementara itu, nilai R-square untuk *Work Engagement* adalah 0.256, menunjukkan bahwa 25.4% variasi

dalam keterlibatan kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen.

Dengan demikian, model ini memiliki kemampuan yang lebih kuat dalam menjelaskan variasi pada *Sustainable Work Performance* dibandingkan *Work Engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor dalam model lebih efektif dalam mempengaruhi kinerja kerja berkelanjutan. Namun, masih ada variabilitas yang signifikan pada kedua variabel yang tidak dijelaskan oleh model, menunjukkan potensi untuk memperbaiki model dengan menambahkan variabel lain atau faktor eksternal.

4.2.3. Pengujian Hipotesis

Berikut adalah hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini :



Gambar 4.2. Hasil Uji Hipotesis Diagram Jalur Path Analysis

Sumber : SmartPLS 4 (2025)

Syarat pengambilan keputusan yaitu :

1. Jika nilai signifikansi $< 0,05$; maka Hipotesis diterima yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antar variabel.
2. Jika nilai signifikansi $> 0,05$; maka Hipotesis ditolak yang berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan antar variabel.

Tabel 4.18. Hasil Pengujian Hipotesis

	Original Sample	T statistics	P values
Pengaruh <i>Job Crafting</i> (X1) terhadap <i>Sustainable Work Performance</i> (Y)	0.097	1.423	0.155
Pengaruh <i>Job Crafting</i> (X1) terhadap <i>Work Engagement</i> (Z)	0.189	3.466	0.001
Pengaruh <i>Resilient Leadership</i> (X2) terhadap <i>Sustainable Work Performance</i> (Y)	0.377	3.962	0.000
Pengaruh <i>Resilient Leadership</i> (X2) terhadap <i>Work Engagement</i> (Z)	0.429	6.091	0.000
Pengaruh <i>Work Engagement</i> (Z) terhadap <i>Sustainable Work Performance</i> (Y)	0.179	1.902	0.057
Pengaruh <i>Job Crafting</i> (X1) terhadap <i>Sustainable Work Performance</i> (Y) melalui <i>Work Engagement</i> (Z)	0.034	1.598	0.110
Pengaruh <i>Resilient Leadership</i> (X2) terhadap <i>Sustainable Work Performance</i> (Y) melalui <i>Work Engagement</i> (Z)	0.077	1.720	0.085

Sumber : SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, diketahui bahwa :

1. Pengaruh *Job Crafting* (X1) terhadap *Sustainable Work Performance* (Y)

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa nilai p-values sebesar $0.155 > 0.05$ menunjukkan bahwa variabel *Job Crafting* (X1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Sustainable Work Performance* (Y)

2. Pengaruh *Job Crafting* (X1) terhadap *Work Engagement* (Z)

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa nilai p-values sebesar $0.001 < 0.05$ menunjukkan bahwa variabel *Job Crafting* (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap *Work Engagement* (Z).

3. Pengaruh *Resilient Leadership* (X2) terhadap *Sustainable Work Performance* (Y)

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa nilai p-values sebesar $0.000 < 0.05$ menunjukkan bahwa variabel *Resilient Leadership* (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap *Sustainable Work Performance* (Y).

4. Pengaruh *Resilient Leadership* (X2) terhadap *Work Engagement* (Z)

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa nilai p-values sebesar $0.000 < 0.05$ menunjukkan bahwa variabel *Resilient Leadership* (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap *Work Engagement* (Z)

5. Pengaruh *Work Engagement* (Z) terhadap *Sustainable Work Performance* (Y)

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa nilai p-values sebesar $0.057 > 0.05$ menunjukkan bahwa variabel *Work Engagement* (Z) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Sustainable Work Performance* (Y)

6. Mediasi *Work Engagement* (Z) Pada Pengaruh *Job Crafting* (X1) terhadap *Sustainable Work Performance* (Y)

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa nilai p-values sebesar $0.110 > 0.05$ menunjukkan bahwa variabel *Work Engagement* (Z) tidak

memberikan pengaruh mediasi pada pengaruh *Job Crafting* (X1) terhadap *Sustainable Work Performance* (Y)

7. Mediasi *Work Engagement* (Z) Pada Pengaruh *Resilient Leadership* (X2) terhadap *Sustainable Work Performance* (Y)

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa nilai p-values sebesar $0.085 < 0.05$ menunjukkan bahwa variabel *Work Engagement* (Z) tidak memberikan pengaruh mediasi pada pengaruh *Resilient Leadership* (X2) terhadap *Sustainable Work Performance* (Y)

4.3.Pembahasan

4.3.1. Pengaruh *Job Crafting* (X₁) terhadap *Sustainable Work Performance* (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Crafting* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Sustainable Work Performance*, dengan nilai signifikansi sebesar 0,155 ($> 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa upaya proaktif karyawan dalam membentuk ulang pekerjaan, baik dari aspek tugas, relasi, maupun cara memaknai pekerjaan, belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja kerja yang berkelanjutan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh langsung *job crafting* terhadap *sustainable work performance* tidak terbukti secara empiris dalam penelitian ini.

Sustainable work performance merupakan konsep kinerja yang menekankan pada keberlanjutan output kerja dalam jangka panjang tanpa mengorbankan kesehatan fisik, psikologis, dan kapasitas adaptif karyawan. Kinerja jenis ini tidak hanya bergantung pada inisiatif individu, tetapi juga

sangat dipengaruhi oleh sistem kerja, kebijakan organisasi, standar operasional, serta dukungan manajerial. Oleh karena itu, meskipun job crafting dapat meningkatkan kenyamanan dan kesesuaian kerja secara personal, hal tersebut belum tentu cukup untuk mendorong kinerja yang stabil dan berkelanjutan (Nissinen dkk. 2022).

Secara konseptual, job crafting lebih berorientasi pada penyesuaian pekerjaan agar selaras dengan kebutuhan, minat, dan kemampuan individu. Penyesuaian ini cenderung menghasilkan manfaat psikologis seperti meningkatnya rasa kontrol, makna kerja, dan kepuasan kerja. Namun, manfaat tersebut bersifat internal dan subjektif, sehingga dampaknya terhadap kinerja jangka panjang menjadi terbatas apabila tidak diikuti oleh perubahan struktural dalam organisasi. Hal ini menjelaskan mengapa job crafting dalam penelitian ini belum menunjukkan pengaruh langsung terhadap sustainable work performance (Nasrulloh dkk. 2025).

Selain itu, karakteristik pekerjaan dan konteks organisasi juga dapat memengaruhi efektivitas job crafting terhadap kinerja berkelanjutan. Pada lingkungan kerja yang memiliki prosedur baku, target operasional ketat, dan pembagian tugas yang relatif kaku, ruang bagi karyawan untuk melakukan job crafting secara signifikan menjadi terbatas. Akibatnya, meskipun karyawan melakukan penyesuaian dalam batas tertentu, perubahan tersebut tidak cukup berdampak pada peningkatan performa kerja jangka panjang (Hanartyo dan Fadia 2025).

Temuan ini juga menunjukkan bahwa job crafting lebih berperan sebagai strategi coping individu dibandingkan sebagai strategi peningkatan

kinerja berkelanjutan. Karyawan mungkin menggunakan job crafting untuk mengurangi stres kerja, meningkatkan kenyamanan, atau menjaga motivasi, tetapi tidak secara langsung mengubah pola kinerja atau produktivitas jangka panjang. Dengan kata lain, job crafting berfungsi sebagai mekanisme adaptasi personal, bukan sebagai pendorong utama sustainable work performance (Ranihusna, Ulfa, dan Wulansari 2022).

Dari perspektif manajerial, hasil ini mengindikasikan bahwa organisasi tidak dapat sepenuhnya mengandalkan inisiatif individu karyawan dalam membentuk ulang pekerjaannya untuk mencapai kinerja yang berkelanjutan. Diperlukan kebijakan dan sistem pendukung yang secara eksplisit dirancang untuk menjaga keberlanjutan kinerja, seperti pengelolaan beban kerja, program kesehatan kerja, serta sistem evaluasi kinerja jangka panjang. Tanpa dukungan tersebut, dampak job crafting terhadap kinerja berkelanjutan cenderung tidak optimal (Susanto dkk. 2025).

Hasil penelitian ini juga mengisyaratkan adanya kemungkinan variabel perantara yang belum bekerja secara efektif dalam menjembatani hubungan antara job crafting dan sustainable work performance. Job crafting mungkin baru memberikan dampak terhadap kinerja apabila mampu meningkatkan kondisi psikologis tertentu terlebih dahulu, seperti keterlibatan kerja atau ketahanan individu. Ketidaksignifikanan pengaruh langsung ini membuka ruang bagi analisis lebih lanjut mengenai peran variabel mediasi dalam hubungan tersebut (Anwar dan Ekhsan 2024).

Dengan demikian, tidak signifikannya pengaruh job crafting terhadap sustainable work performance bukan berarti job crafting tidak penting, melainkan menunjukkan bahwa perannya bersifat tidak langsung dan kontekstual. Job crafting tetap relevan sebagai strategi pengelolaan pengalaman kerja karyawan, namun kontribusinya terhadap kinerja berkelanjutan sangat bergantung pada dukungan kepemimpinan, sistem organisasi, dan mekanisme psikologis lain yang menyertainya (Arlisa Indriawati 2024).

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa job crafting saja belum cukup untuk mendorong sustainable work performance. Kinerja kerja yang berkelanjutan memerlukan pendekatan yang lebih holistik, yang mengintegrasikan inisiatif individu dengan kebijakan organisasi dan kepemimpinan yang mendukung keberlanjutan kinerja dalam jangka panjang.

4.3.2. Pengaruh *Job Crafting* (X_1) terhadap *Work Engagement* (Z)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Job Crafting berpengaruh secara signifikan terhadap Work Engagement, dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 ($< 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku proaktif karyawan dalam membentuk ulang pekerjaannya mampu meningkatkan tingkat keterlibatan kerja secara nyata. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif job crafting terhadap work engagement dapat diterima secara empiris dalam penelitian ini.

Job crafting memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan aspek tugas, relasi kerja, dan cara memaknai pekerjaan sesuai dengan kebutuhan

serta kapasitas personal. Ketika karyawan memiliki kesempatan untuk melakukan penyesuaian tersebut, mereka cenderung merasa memiliki kontrol yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Rasa kontrol ini berperan penting dalam membangun kondisi psikologis positif yang mendorong munculnya semangat dan keterlibatan kerja ini (Azizah dan Wardhani 2024).

Secara psikologis, job crafting membantu karyawan menemukan makna yang lebih dalam terhadap pekerjaannya. Pekerjaan yang dirasakan bermakna akan meningkatkan dedikasi dan komitmen individu terhadap peran yang dijalankan. Hal ini tercermin dalam meningkatnya komponen work engagement, seperti vigor, dedication, dan absorption, yang menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga terlibat secara emosional dan kognitif (Saptarini dan Mustika 2023).

Hasil ini menunjukkan bahwa job crafting berfungsi sebagai mekanisme internal yang efektif dalam membangun keterlibatan kerja, terutama dalam konteks organisasi yang memberikan ruang bagi karyawan untuk berinisiatif. Ketika karyawan mampu menyesuaikan cara kerja agar selaras dengan minat dan kekuatannya, energi kerja yang dikeluarkan menjadi lebih optimal dan berkelanjutan dalam jangka pendek hingga menengah (Siahaan, Mardhiyah, dan Siregar 2023).

Selain itu, job crafting juga berkontribusi dalam memperbaiki kualitas interaksi sosial di tempat kerja. Penyesuaian relasi kerja memungkinkan karyawan membangun hubungan yang lebih suportif dengan rekan kerja

maupun atasan. Hubungan kerja yang positif tersebut memperkuat rasa kebersamaan dan keterikatan terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan tingkat work engagement secara keseluruhan (Emmywati, Sukatmadiredja, dan Wibowo 2020).

Temuan ini juga mengindikasikan bahwa keterlibatan kerja tidak semata-mata dibentuk oleh kebijakan organisasi atau gaya kepemimpinan, tetapi juga oleh inisiatif aktif karyawan itu sendiri. Job crafting memberikan ruang bagi karyawan untuk menjadi subjek aktif dalam membentuk pengalamannya, sehingga keterlibatan kerja tidak bersifat pasif, melainkan dibangun melalui interaksi dinamis antara individu dan pekerjaannya (Yuyun Mulyati, Asep Hermawan, dan Sarfilianty Anggiani 2024).

Dari perspektif manajerial, hasil ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mendorong dan memfasilitasi praktik job crafting secara terarah. Dukungan organisasi terhadap job crafting, seperti fleksibilitas kerja, pelimpahan tanggung jawab yang proporsional, dan keterbukaan terhadap ide karyawan, dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan work engagement tanpa harus selalu mengandalkan insentif material (Hardiyanti dan Yudi 2023).

Namun demikian, penting untuk dicatat bahwa peningkatan work engagement melalui job crafting lebih bersifat psikologis dan afektif. Engagement yang tinggi menunjukkan kondisi kesiapan mental dan emosional karyawan dalam bekerja, tetapi belum tentu secara otomatis menghasilkan kinerja jangka panjang apabila tidak didukung oleh sistem

kerja yang berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa meskipun job crafting berpengaruh signifikan terhadap work engagement, pengaruh tersebut belum tentu berlanjut pada sustainable work performance (Yuyun Mulyati, Asep Hermawan, dan Sarfilianty Anggiani 2024).

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa job crafting merupakan determinan penting dalam meningkatkan work engagement karyawan. Perilaku proaktif dalam membentuk ulang pekerjaan mampu menciptakan kondisi psikologis positif yang memperkuat keterlibatan kerja. Oleh karena itu, job crafting dapat dipandang sebagai strategi internal yang efektif untuk membangun engagement, yang selanjutnya perlu disinergikan dengan faktor kepemimpinan dan sistem organisasi agar berdampak lebih luas terhadap kinerja berkelanjutan.

4.3.3. Pengaruh *Resilient Leadership* (X₂) terhadap *Sustainable Work Performance* (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Resilient Leadership berpengaruh secara signifikan terhadap Sustainable Work Performance, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang tangguh, adaptif, dan mampu menghadapi tekanan memiliki peran penting dalam mendorong kinerja kerja yang berkelanjutan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif resilient leadership terhadap sustainable work performance dapat diterima secara empiris.

Sustainable work performance menuntut konsistensi kinerja dalam jangka panjang, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, serta ketahanan fisik dan psikologis karyawan. Dalam konteks ini, pemimpin yang resilien berperan sebagai figur penentu arah dan stabilitas kerja. Ketika pemimpin mampu mengelola ketidakpastian dan tekanan secara efektif, karyawan memperoleh kejelasan peran dan rasa aman yang mendukung keberlanjutan kinerja mereka (Rizki dan Prahiawan 2024).

Kepemimpinan yang resilien juga berfungsi sebagai sumber daya psikologis bagi karyawan. Pemimpin yang menunjukkan ketangguhan dalam menghadapi tantangan mampu menjadi teladan dalam mengelola stres dan tekanan kerja. Keteladanan ini mendorong karyawan untuk mengembangkan pola kerja yang lebih adaptif, sehingga mereka mampu mempertahankan performa meskipun berada dalam situasi kerja yang menuntut (Putra dkk. 2023).

Selain itu, resilient leadership mendorong terciptanya lingkungan kerja yang stabil dan suportif. Pemimpin yang tangguh tidak hanya fokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga memperhatikan keberlanjutan kapasitas kerja karyawan. Pendekatan ini membantu mencegah kelelahan kerja dan penurunan performa yang dapat terjadi apabila tuntutan kerja tidak dikelola dengan baik (Putra dkk. 2023).

Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh resilient leadership terhadap sustainable work performance bersifat langsung dan kuat. Kepemimpinan yang adaptif memungkinkan pengambilan keputusan yang tepat dalam situasi krisis maupun perubahan, sehingga proses kerja tetap berjalan

secara efektif. Karyawan yang berada di bawah kepemimpinan yang resilien cenderung mampu mempertahankan produktivitas dan kualitas kerja dalam jangka panjang (Tsabitah dkk. 2023).

Dari perspektif organisasi, hasil ini menegaskan pentingnya pengembangan kualitas kepemimpinan yang berorientasi pada ketahanan dan keberlanjutan. Resilient leadership tidak hanya berfungsi sebagai gaya kepemimpinan, tetapi juga sebagai strategi organisasi dalam menjaga keberlanjutan kinerja sumber daya manusia. Tanpa kepemimpinan yang tangguh, upaya peningkatan kinerja jangka panjang akan sulit tercapai (Violi dan Tarumanagara 2024).

Hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa resilient leadership mampu menjembatani tuntutan kerja yang tinggi dengan kapasitas kerja karyawan. Pemimpin yang resilien mampu menyesuaikan ekspektasi, memberikan dukungan yang tepat, serta menciptakan keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya kerja. Hal ini berkontribusi secara langsung pada terciptanya sustainable work performance (Rizki dan Prahiawan 2024).

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya organisasi untuk berinvestasi dalam pengembangan kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan adaptasi, pengelolaan tekanan, dan ketangguhan emosional. Program pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada resilient akan memberikan dampak jangka panjang terhadap kualitas dan keberlanjutan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa resilient leadership merupakan faktor kunci dalam mendorong sustainable work performance. Kepemimpinan yang tangguh dan adaptif tidak hanya meningkatkan performa jangka pendek, tetapi juga menjaga konsistensi dan keberlanjutan kinerja karyawan dalam menghadapi dinamika dan tantangan organisasi.

4.3.4. Pengaruh *Resilient Leadership* (X_2) terhadap *Work Engagement* (Z)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Resilient Leadership berpengaruh secara signifikan terhadap Work Engagement, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang tangguh, adaptif, dan suportif memiliki peran penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif resilient leadership terhadap work engagement dapat diterima secara empiris.

Work engagement merupakan kondisi psikologis positif yang tercermin melalui semangat, dedikasi, dan keterlarutan karyawan dalam pekerjaannya. Kepemimpinan yang resilien mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung munculnya kondisi tersebut. Ketika pemimpin mampu mengelola tekanan dan ketidakpastian secara efektif, karyawan akan merasa lebih aman dan fokus dalam menjalankan pekerjaannya (Putra dkk. 2023).

Pemimpin yang resilien juga berperan sebagai sumber dukungan emosional bagi karyawan. Dalam situasi kerja yang menantang, dukungan

dan keteladanan dari pemimpin membantu karyawan mengelola stres dan menjaga motivasi kerja. Kondisi ini mendorong karyawan untuk tetap terlibat secara aktif dan tidak mudah mengalami kelelahan kerja (Hardiyanti dan Yudi 2023).

Selain dukungan emosional, resilient leadership memberikan kejelasan arah dan tujuan kerja. Pemimpin yang tangguh mampu menyampaikan visi dan prioritas secara jelas meskipun berada dalam situasi yang tidak stabil. Kejelasan ini membantu karyawan memahami peran dan kontribusinya, sehingga meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan terhadap pekerjaan yang dilakukan (Sapitri dan Nurhasanah 2022).

Temuan ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang resilien menciptakan rasa aman psikologis di tempat kerja. Karyawan yang merasa aman cenderung lebih berani mengemukakan ide, berinisiatif, dan terlibat secara penuh dalam proses kerja. Rasa aman ini merupakan salah satu prasyarat penting bagi terbentuknya work engagement yang tinggi.

Dari perspektif hubungan kerja, resilient leadership memperkuat kualitas interaksi antara atasan dan bawahan. Hubungan yang didasarkan pada kepercayaan dan dukungan memungkinkan karyawan merasa dihargai sebagai individu, bukan sekadar sebagai pelaksana tugas. Hubungan kerja yang positif tersebut berkontribusi langsung pada peningkatan keterlibatan kerja karyawan (Hardiyanti dan Yudi 2023).

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa work engagement tidak hanya dibentuk oleh karakteristik pekerjaan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan. Resilient leadership berfungsi sebagai

sumber daya kerja yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kapasitas karyawan. Dengan adanya pemimpin yang tangguh, karyawan lebih mampu mempertahankan energi dan dedikasi dalam bekerja (Sapitri dan Nurhasanah 2022).

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya organisasi untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada ketahanan dan dukungan psikologis. Pelatihan kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan mengelola tekanan, empati, dan adaptabilitas akan memberikan dampak positif terhadap tingkat work engagement karyawan (Ananda, Nurhayati, dan Rahim 2024).

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa resilient leadership merupakan determinan penting dalam meningkatkan work engagement. Kepemimpinan yang tangguh dan suportif mampu menciptakan kondisi psikologis yang mendorong karyawan untuk terlibat secara optimal dalam pekerjaannya, yang selanjutnya menjadi fondasi penting bagi keberlanjutan kinerja organisasi.

4.3.5. Pengaruh *Work Engagement (Z)* terhadap *Sustainable Work Performance (Y)*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work Engagement tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Sustainable Work Performance, dengan nilai signifikansi sebesar 0,057 ($> 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat keterlibatan kerja yang tinggi belum tentu secara langsung mendorong kinerja kerja yang berkelanjutan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif work

engagement terhadap sustainable work performance tidak dapat diterima secara empiris dalam penelitian ini.

Work engagement merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan keterlarutan dalam bekerja. Secara teoritis, karyawan yang memiliki engagement tinggi diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi psikologis tersebut belum cukup kuat untuk menjamin keberlanjutan kinerja dalam jangka panjang (Violi dan Tarumanagara 2024).

Sustainable work performance tidak hanya berkaitan dengan intensitas kerja atau antusiasme karyawan, tetapi juga dengan kemampuan menjaga konsistensi kinerja tanpa mengalami kelelahan fisik dan mental. Karyawan yang sangat engaged berpotensi mengerahkan energi kerja secara intensif, namun apabila tidak diimbangi dengan pengelolaan beban kerja yang tepat, kondisi tersebut justru dapat mengarah pada kelelahan kerja yang berdampak pada penurunan performa jangka panjang (Putra dkk. 2023).

Temuan ini juga menunjukkan bahwa work engagement lebih mencerminkan kondisi afektif dan motivasional karyawan, sedangkan sustainable work performance membutuhkan dukungan sistem kerja yang berorientasi jangka panjang. Tanpa adanya kebijakan organisasi yang mendukung keberlanjutan kerja, engagement yang tinggi belum tentu diterjemahkan menjadi kinerja yang stabil dan berkesinambungan (Violi dan Tarumanagara 2024).

Selain itu, karakteristik pekerjaan yang bersifat rutin, target operasional yang ketat, serta keterbatasan sumber daya dapat membatasi kontribusi work engagement terhadap kinerja berkelanjutan. Dalam kondisi tersebut, karyawan yang engaged tetap harus bekerja dalam batasan sistem yang ada, sehingga ruang untuk meningkatkan kinerja jangka panjang menjadi terbatas.

Hasil ini juga mengindikasikan bahwa work engagement mungkin lebih berperan sebagai prasyarat psikologis dibandingkan sebagai determinan langsung sustainable work performance. Engagement menciptakan kesiapan mental dan emosional karyawan untuk bekerja, namun tidak secara otomatis menghasilkan kinerja berkelanjutan apabila tidak diikuti oleh dukungan struktural dan kepemimpinan yang memadai (Tsabitah dkk. 2023).

Dari perspektif manajerial, temuan ini menunjukkan bahwa organisasi tidak dapat mengandalkan peningkatan work engagement semata sebagai strategi utama untuk mencapai kinerja berkelanjutan. Diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif, seperti pengelolaan beban kerja, sistem evaluasi kinerja jangka panjang, serta kebijakan keseimbangan kerja yang mendukung keberlanjutan performa karyawan (Rizki dan Prahiawan 2024).

Temuan ini juga memberikan pemahaman bahwa hubungan antara work engagement dan sustainable work performance bersifat kompleks dan kontekstual. Engagement yang tinggi perlu dikelola secara bijak agar tidak justru mengarah pada overwork yang berdampak negatif terhadap

keberlanjutan kinerja. Oleh karena itu, peran manajemen sangat penting dalam mengarahkan engagement ke arah yang produktif dan berkelanjutan (Sapitri dan Nurhasanah 2022).

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa work engagement saja belum cukup untuk mendorong sustainable work performance. Kinerja kerja yang berkelanjutan membutuhkan sinergi antara kondisi psikologis positif karyawan, kualitas kepemimpinan, serta sistem dan kebijakan organisasi yang mendukung keberlanjutan kinerja dalam jangka panjang.

4.3.6. Mediasi *Work Engagement* (Z) Pada Pengaruh *Job Crafting* (X1) terhadap *Sustainable Work Performance* (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work Engagement tidak memediasi pengaruh Job Crafting terhadap Sustainable Work Performance, dengan nilai signifikansi sebesar 0,110 ($> 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun job crafting mampu meningkatkan work engagement, peningkatan keterlibatan kerja tersebut belum cukup kuat untuk menjembatani pengaruh job crafting terhadap kinerja kerja yang berkelanjutan. Dengan demikian, hipotesis mediasi dalam hubungan ini tidak dapat diterima secara empiris.

Ketidakterbuktian efek mediasi ini menunjukkan adanya jarak antara kondisi psikologis positif yang dihasilkan oleh job crafting dan pencapaian kinerja berkelanjutan. Job crafting berperan dalam meningkatkan rasa kontrol, makna kerja, dan kenyamanan psikologis karyawan, yang tercermin pada meningkatnya work engagement. Namun, kondisi tersebut

belum secara otomatis diterjemahkan menjadi kinerja jangka panjang yang stabil dan konsisten (Rizki dan Prahiawan 2024).

Sustainable work performance menuntut lebih dari sekadar keterlibatan kerja yang tinggi. Kinerja berkelanjutan membutuhkan sistem kerja yang mendukung, pengelolaan beban kerja yang seimbang, serta kebijakan organisasi yang menjaga kapasitas kerja karyawan dalam jangka panjang. Tanpa dukungan tersebut, work engagement yang meningkat akibat job crafting cenderung berhenti pada ranah afektif dan motivasional, bukan pada hasil kinerja yang berkesinambungan (Sapitri dan Nurhasanah 2022).

Temuan ini mengindikasikan bahwa job crafting lebih efektif sebagai strategi adaptasi individu dibandingkan sebagai alat peningkatan kinerja jangka panjang. Karyawan mungkin memanfaatkan job crafting untuk mengurangi tekanan kerja, meningkatkan kenyamanan, atau menjaga motivasi, namun perubahan tersebut tidak cukup untuk mengubah pola kinerja berkelanjutan apabila sistem organisasi tetap tidak berubah (Putra dkk. 2023).

Selain itu, keterbatasan ruang bagi karyawan untuk menerapkan hasil job crafting dalam konteks pekerjaan yang terstandarisasi juga dapat memengaruhi tidak signifikannya efek mediasi. Pada lingkungan kerja dengan prosedur baku dan target operasional yang ketat, peningkatan engagement belum tentu diikuti oleh fleksibilitas dalam cara bekerja atau penyesuaian target kinerja jangka panjang (Putra dkk. 2023).

Hasil ini juga menunjukkan bahwa work engagement bukan satu-satunya mekanisme psikologis yang dapat menjembatani pengaruh job crafting terhadap sustainable work performance. Kemungkinan terdapat variabel lain yang lebih relevan, seperti ketahanan individu, dukungan organisasi, atau keseimbangan kerja, yang belum terakomodasi dalam model penelitian ini. Dengan demikian, peran mediasi work engagement dalam hubungan ini bersifat terbatas (Hardiyanti dan Yudi 2023).

Dari sudut pandang manajerial, temuan ini menegaskan bahwa mendorong job crafting tanpa diikuti dengan kebijakan dan sistem pendukung belum tentu menghasilkan kinerja berkelanjutan. Organisasi perlu memastikan bahwa inisiatif job crafting yang dilakukan karyawan dapat diakomodasi secara struktural, sehingga keterlibatan kerja yang meningkat dapat diarahkan pada pencapaian kinerja jangka panjang (Hasanati dan Anisa 2024).

Temuan ini juga memberikan implikasi bahwa peningkatan engagement perlu dikelola secara strategis. Engagement yang tinggi akibat job crafting dapat menjadi modal awal yang penting, namun tanpa pengelolaan yang tepat, modal tersebut tidak berkembang menjadi kinerja berkelanjutan. Oleh karena itu, peran manajemen dalam mengintegrasikan job crafting dengan tujuan kinerja jangka panjang menjadi sangat krusial.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa work engagement belum mampu berperan sebagai mediator yang efektif dalam hubungan antara job crafting dan sustainable work performance. Job crafting tetap penting dalam membangun kondisi psikologis positif

karyawan, namun dampaknya terhadap kinerja kerja berkelanjutan sangat bergantung pada adanya dukungan sistem, kebijakan, dan mekanisme organisasi yang berorientasi jangka panjang.

4.3.7. Mediasi *Work Engagement* (Z) Pada Pengaruh *Resilient Leadership* (X2) terhadap *Sustainable Work Performance* (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Engagement* tidak memediasi pengaruh *Resilient Leadership* terhadap *Sustainable Work Performance*, dengan nilai signifikansi sebesar 0,085 ($> 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun *resilient leadership* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* dan *sustainable work performance* secara langsung, keterlibatan kerja belum mampu berperan sebagai mekanisme perantara yang menjembatani pengaruh kepemimpinan yang tangguh terhadap kinerja kerja yang berkelanjutan.

Ketidakterbuktian efek mediasi ini menunjukkan bahwa pengaruh *resilient leadership* terhadap *sustainable work performance* lebih bersifat langsung dibandingkan tidak langsung melalui *work engagement*. Pemimpin yang resilien mampu memengaruhi kinerja karyawan melalui pengambilan keputusan yang adaptif, pengelolaan tekanan kerja, serta penciptaan stabilitas kerja, tanpa harus bergantung sepenuhnya pada peningkatan keterlibatan kerja karyawan (Emmywati, Sukatmadiredja, dan Wibowo 2020).

Resilient leadership memberikan dampak struktural dan strategis yang kuat terhadap cara kerja dan pola kinerja karyawan. Pemimpin yang tangguh mampu mengatur beban kerja, menetapkan prioritas, serta

menciptakan sistem kerja yang mendukung keberlanjutan performa. Dampak-dampak ini berkontribusi langsung pada sustainable work performance, sehingga peran work engagement sebagai mediator menjadi kurang dominan (Yuyun Mulyati, Asep Hermawan, dan Sarfilianty Anggiani 2024).

Selain itu, meskipun work engagement mencerminkan kondisi psikologis positif karyawan, kondisi tersebut belum tentu menjadi faktor utama dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan resilien mendorong kinerja berkelanjutan. Kinerja jangka panjang lebih banyak dipengaruhi oleh keputusan kepemimpinan yang berkaitan dengan struktur kerja, alokasi sumber daya, dan kebijakan organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan (Rizki dan Prahiawan 2024).

Temuan ini juga menunjukkan bahwa work engagement lebih berfungsi sebagai outcome dari resilient leadership dibandingkan sebagai mekanisme perantara. Kepemimpinan yang resilien mampu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, namun peningkatan tersebut tidak menjadi jalur utama yang menghubungkan kepemimpinan dengan kinerja berkelanjutan. Dengan kata lain, resilient leadership memengaruhi dua variabel tersebut melalui jalur yang relatif terpisah (Sapitri dan Nurhasanah 2022).

Dari perspektif organisasi, hasil ini menegaskan pentingnya peran langsung kepemimpinan dalam menjaga keberlanjutan kinerja. Organisasi tidak dapat sepenuhnya mengandalkan peningkatan engagement sebagai jembatan utama untuk menerjemahkan kepemimpinan yang baik ke dalam

kinerja jangka panjang. Diperlukan kebijakan dan sistem kerja yang secara langsung mendukung praktik kepemimpinan yang resilien (Ananda, Nurhayati, dan Rahim 2024).

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya organisasi untuk memperkuat peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan strategis yang berkaitan dengan keberlanjutan kinerja. Pengembangan pemimpin yang resilien perlu difokuskan tidak hanya pada kemampuan membangun engagement, tetapi juga pada kemampuan mengelola sistem kerja dan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Temuan ini juga memberikan gambaran bahwa mekanisme psikologis seperti work engagement memiliki peran yang terbatas dalam menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan kinerja jangka panjang. Faktor-faktor lain di luar engagement, seperti ketahanan organisasi, budaya kerja, dan sistem manajemen kinerja, kemungkinan memiliki kontribusi yang lebih besar dalam hubungan tersebut (Violi dan Tarumanagara 2024).

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa work engagement belum berperan sebagai mediator yang efektif dalam hubungan antara resilient leadership dan sustainable work performance. Kepemimpinan yang tangguh dan adaptif memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap kinerja kerja berkelanjutan, sementara keterlibatan kerja berfungsi sebagai hasil psikologis yang penting namun bukan sebagai penghubung utama dalam hubungan tersebut.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Job Crafting (X1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Sustainable Work Performance (Y) dengan nilai signifikansi sebesar 0,155 ($> 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa upaya proaktif karyawan dalam membentuk ulang tugas, relasi, maupun cara kerja belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja kerja yang berkelanjutan. Temuan ini mengindikasikan bahwa job crafting lebih berperan pada aspek penyesuaian individu dan belum cukup kuat untuk mendorong konsistensi kinerja jangka panjang tanpa dukungan faktor lain.
2. Job Crafting (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap Work Engagement (Z) dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 ($< 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku job crafting mampu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, yang tercermin dari meningkatnya semangat, dedikasi, dan keterlarutan dalam bekerja. Dengan adanya keleluasaan untuk menyesuaikan pekerjaan, karyawan cenderung merasa lebih bermakna dan terhubung secara psikologis dengan tugas yang dijalankan.
3. Resilient Leadership (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap Sustainable Work Performance (Y) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hasil ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang tangguh, adaptif, dan suportif memiliki peran langsung dalam mendorong kinerja kerja yang berkelanjutan. Pemimpin yang resilien mampu menciptakan

stabilitas kerja dan membantu karyawan menghadapi tekanan, sehingga kinerja dapat dipertahankan secara konsisten dalam jangka panjang.

4. Resilient Leadership (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap Work Engagement (Z) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan dukungan emosional, kejelasan arah, dan keteladanan dalam menghadapi tantangan kerja dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Kepemimpinan yang resilien menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan merasa aman, dihargai, dan termotivasi untuk terlibat secara optimal.
5. Work Engagement (Z) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Sustainable Work Performance (Y) dengan nilai signifikansi sebesar 0,057 ($> 0,05$). Hasil ini mengindikasikan bahwa tingkat keterlibatan kerja yang tinggi belum tentu secara langsung berdampak pada kinerja kerja yang berkelanjutan. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan merasa engaged, terdapat faktor struktural atau sistem kerja lain yang dapat membatasi kontribusi engagement terhadap kinerja jangka panjang.
6. Work Engagement (Z) tidak memediasi pengaruh Job Crafting (X1) terhadap Sustainable Work Performance (Y) dengan nilai signifikansi sebesar 0,110 ($> 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan work engagement yang dihasilkan dari job crafting belum cukup kuat untuk menjembatani pengaruh job crafting terhadap kinerja kerja berkelanjutan.

Dengan demikian, pengaruh job crafting cenderung berhenti pada aspek psikologis tanpa berlanjut pada peningkatan performa jangka panjang.

7. Work Engagement (Z) tidak memediasi pengaruh Resilient Leadership (X2) terhadap Sustainable Work Performance (Y) dengan nilai signifikansi sebesar 0,085 ($> 0,05$). Hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan yang resilien terhadap kinerja kerja berkelanjutan lebih bersifat langsung dibandingkan melalui keterlibatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan dalam mendorong kinerja jangka panjang tidak sepenuhnya bergantung pada peningkatan work engagement sebagai mekanisme perantara.

5.2 Saran

5.2.1 Bagi Perusahaan

Berdasarkan temuan penelitian yang menekankan pentingnya *job crafting*, *resilient leadership*, dan *work engagement* dalam membangun *sustainable work performance*, maka perusahaan disarankan untuk mengembangkan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih manusiawi, adaptif, dan berorientasi jangka panjang. Beberapa saran strategis berikut dapat dipertimbangkan:

1. Membangun Ruang Aman bagi Job Crafting Karyawan

Perusahaan perlu secara sadar menciptakan ruang kerja yang memungkinkan karyawan berinisiatif membentuk ulang cara mereka bekerja. Hal ini dapat dilakukan dengan mengurangi pendekatan kerja yang terlalu kaku dan birokratis, serta memberikan otonomi terbatas

namun jelas dalam pelaksanaan tugas. Ketika karyawan merasa dipercaya untuk menyempurnakan alur kerja, berkolaborasi lintas fungsi, dan mengusulkan perbaikan proses, mereka akan lebih merasa memiliki pekerjaannya. Rasa memiliki inilah yang menjadi fondasi bagi keterlibatan dan kinerja yang berkelanjutan.

2. Menggeser Paradigma Kepemimpinan dari Tekanan ke Pendampingan.

Pencapaian target dan kualitas produksi memang penting, namun pendekatan kepemimpinan yang semata berbasis tekanan berisiko melemahkan ketahanan psikologis tim. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk mengembangkan gaya *resilient leadership*, yaitu kepemimpinan yang mampu tetap tegas sekaligus empatik. Pemimpin diharapkan hadir bukan hanya sebagai pengarah pekerjaan, tetapi juga sebagai pendamping yang mampu menenangkan, memberi makna, dan membantu karyawan bangkit ketika menghadapi kegagalan atau tekanan kerja.

3. Menjadikan Work Engagement sebagai Indikator Strategis SDM

Pencapaian target dan kualitas produksi memang penting, namun pendekatan kepemimpinan yang semata berbasis tekanan berisiko melemahkan ketahanan psikologis tim. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk mengembangkan gaya *resilient leadership*, yaitu kepemimpinan yang mampu tetap tegas sekaligus empatik. Pemimpin

diharapkan hadir bukan hanya sebagai pengarah pekerjaan, tetapi juga sebagai pendamping yang mampu menenangkan, memberi makna, dan membantu karyawan bangkit ketika menghadapi kegagalan atau tekanan kerja.

4. Menata Ulang Sistem Kerja agar Lebih Berkelanjutan.

Selama ini, banyak organisasi lebih menekankan indikator kinerja yang bersifat output jangka pendek. Perusahaan disarankan untuk mulai menempatkan *work engagement* sebagai indikator strategis dalam pengelolaan SDM. Tingkat semangat, dedikasi, dan keterlibatan karyawan perlu dipantau secara berkala, bukan untuk mengontrol, tetapi untuk memahami kondisi psikologis kerja. Dengan demikian, perusahaan dapat merespons lebih dini gejala kelelahan, demotivasi, atau penurunan komitmen sebelum berdampak pada kinerja operasional.

Untuk mencapai *sustainable work performance*, perusahaan perlu menata ulang sistem kerja agar tidak hanya efisien, tetapi juga manusiawi. Evaluasi terhadap beban kerja, sistem shift, proses handover, dan pembagian peran perlu dilakukan dengan perspektif keberlanjutan. Sistem kerja yang terlalu bergantung pada lembur atau koreksi berulang berisiko menguras energi karyawan dalam jangka panjang. Pendekatan yang lebih seimbang akan membantu menjaga konsistensi kinerja sekaligus kesejahteraan karyawan.

5. Mengembangkan Program Pengembangan SDM yang Berbasis Ketahanan.

Perusahaan disarankan untuk merancang program pengembangan SDM yang tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga ketahanan psikologis. Pelatihan kepemimpinan, coaching, dan forum refleksi kerja dapat diarahkan untuk membangun kemampuan mengelola stres, beradaptasi terhadap perubahan, serta memaknai pekerjaan secara positif. Investasi pada aspek ini akan membantu perusahaan membangun sumber daya manusia yang tidak mudah rapuh di tengah tekanan industri.

6. Menegaskan Komitmen Perusahaan terhadap Manusia sebagai Aset Utama

Pada akhirnya, perusahaan perlu menegaskan kembali bahwa keberlanjutan kinerja tidak dapat dilepaskan dari keberlanjutan manusia di dalamnya. Ketika karyawan merasa dihargai, didengar, dan didukung untuk berkembang, mereka tidak hanya bekerja untuk memenuhi target, tetapi juga berkontribusi secara utuh bagi organisasi. Komitmen ini akan menjadi kekuatan strategis perusahaan dalam menjaga daya saing secara berkelanjutan.

5.2.2 Bagi Pengembangan Keilmuan Sumber Daya Manusia

Pengembangan keilmuan sumber daya manusia ke depan perlu diarahkan pada pendekatan yang lebih humanis dan berorientasi pada keberlanjutan. Penelitian ini menegaskan bahwa kinerja kerja yang berkelanjutan tidak hanya ditentukan oleh sistem dan target, tetapi oleh keterlibatan, ketahanan psikologis, serta ruang proaktif yang dimiliki individu dalam bekerja.

Keilmuan SDM disarankan untuk memposisikan Job Crafting sebagai kompetensi strategis yang dapat dikembangkan secara sistematis melalui kebijakan, desain pekerjaan, dan pengembangan individu, bukan sekadar perilaku spontan karyawan. Dengan demikian, fungsi SDM berperan sebagai fasilitator yang memungkinkan karyawan menyesuaikan pekerjaan dengan kekuatan dan makna personal secara berkelanjutan.

Selain itu, kajian Resilient Leadership perlu diperluas sebagai paradigma kepemimpinan SDM modern yang menekankan ketahanan psikologis, empati, dan kemampuan adaptasi pemimpin. Pendekatan ini memperkaya literatur kepemimpinan dengan perspektif yang lebih relevan terhadap dinamika kerja yang penuh tekanan dan perubahan.

Penelitian ini juga menegaskan pentingnya Work Engagement untuk dipahami sebagai mekanisme strategis yang menjembatani kebijakan SDM dan kinerja berkelanjutan, bukan sekadar indikator kepuasan kerja. Oleh karena itu, engagement perlu diintegrasikan dalam pengembangan teori, sistem evaluasi, dan model manajemen SDM.

Secara keseluruhan, pengembangan keilmuan SDM disarankan untuk mengarah pada model integratif Sustainable HRM yang menghubungkan Job Crafting, Resilient Leadership, dan Work Engagement dalam satu kerangka keberlanjutan manusia dan organisasi. Pendekatan ini diharapkan memperkaya ilmu SDM yang tidak hanya produktif, tetapi juga berdaya tahan dan bermartabat.

DAFTAR PUSTAKA

- Anafiah, Dhurotul, Ridho Satrio Harahap, Dimas Wibisono, dan Toufan Aldian Syah. 2022. "The Influence Of Celebrity Endorsement On Social Media On Consumer Intention To Buy (Consumer study of Diamore Store Yogyakarta Branch)." *AJIRSS: Asian Journal of Innovative Research in Social Science* 1(4): 140–44. doi:10.53866/ajirss.v1i4.274.
- Ananda, Muh Aril Surya, Mafizatun Nurhayati, dan Abdul Rahman Rahim. 2024. "Effect of Leader Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior, and Job Crafting on in Role Performance Mediated by Employee Engagement." *International Journal of Applied Management and Business* 2(1): 11–23. doi:10.54099/ijamb.v2i1.780.
- Anwar, Nadila Fauji, dan Muhamad Ekhsan. 2024. "Pengaruh innovation dan job crafting yang dimediasi work engagement terhadap employee performance." *Jurnal Manajerial* 11(02): 228–45.
- Apriyanti, Dita Di, Rina Anindita, dan Dian Alfia Purwandari. 2021. "Peran Job Crafting Terhadap Kinerja Guru Pada Masa Pandemi Covid Melalui Burnout Dan work Life Balance." *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* 22(2): 260–78. doi:10.30596/jimb.v22i2.7917.
- Arlisa Indriawati. 2024. "Person Job Fit, Job Crafting, Dan Work Engagement Dan Pengaruhnya Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya." *Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif* 2(2): 166–77. doi:10.59024/jumek.v2i2.408.
- Azizah, Zahra Nur, dan Nia Kusuma Wardhani. 2024. "The Influence of Authentic Leadership and Work Engagement on Employee Performance through Competency as an Intervening Variable at PT Tritama Jaya Wisata." *Indonesian Journal of Business Analytics* 4(1): 1–18. doi:10.55927/ijba.v4i1.7644.
- Emmywati, Emmywati, Noneng R Sukatmadiredja, dan Bambang Sri Wibowo. 2020. "Job Crafting, Work Engagement and Sustainable for Employee Performance in Directorate of Telecommunications Direktorat General of Postal and Informatics Implementation in Jakarta." *Media Mahardhika* 18(2): 179–91. doi:10.29062/mahardhika.v18i2.146.

- Hanartyo, Ernawan Dwi, dan Putri Fadia. 2025. "Pengaruh Job Crafting Dan Work Environment Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Work Engagement." *Journal Of Human And Education (JAHE)* 5(1): 589–96. doi:10.31004/jh.v5i1.2153.
- Hardiyanti, Siti Namira, dan Siswandi Yudi. 2023. "Peran Individual Characteristic Job Crafting dalam Meningkatkan Employe Performance melalui Job Satisfaction sebagai Variabel Mediasi." *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo* 9(2): 329–51.
- Haryanto, Teguh, dan Ahmad Hidayat Sutawijaya. 2024. "The Role of Servant Leadership and Self-Efficacy in Adaptive Performance." *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan* 12(4): 1397–1412. doi:10.37641/jimkes.v12i4.2631.
- Hasanati, Nida, dan Shabiq Azizatul Anisa. 2024. "Exploring the Impact of Mindfulness on Work Engagement in the Education Sector." *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan* 16(1): 107–16. doi:10.35445/alishlah.v16i1.5105.
- Mustikaningrum, Sari, dan Praptini Yulianti. 2025. "Peran Mediasi Work Engagement pada Pengaruh Transformational Leadership dan Self Leadership Terhadap Job Performance." *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam* 6(8): 9304–25. doi:10.47467/elmal.v6i8.9290.
- Nair, Vikneswari, Suguna Sinniah, Zafir Khan Mohamed Makhbul, Mohd Fairuz Md. Salleh, dan Mara Ridhuan Che Abdul Rahman. 2023. "The Impact of Emotional Intelligence on Work-Life Balance and Job Performance Among Malaysian Employees." *Journal of Law and Sustainable Development* 11(11): e1095. doi:10.55908/sdgs.v11i11.1095.
- Nasrulloh, Abdul Malik, Joeliaty, Hilmiana, dan Yunizar. 2025. "Impacts of Grit, Self-Efficacy, and Transformational Leadership on Job Crafting and Work Engagement: Evidence From Millennial Bank Employees in Indonesia." *Problems and Perspectives in Management* 23(1): 379–91. doi:10.21511/ppm.23(1).2025.28.
- Nissinen, Terhi Susanna, Erika Ilona Maksniemi, Sebastiaan Rothmann, dan Kirsti Maaria Lonka. 2022. "Balancing Work Life: Job Crafting, Work Engagement, and Workaholism in the Finnish Public Sector." *Frontiers in Psychology* 13(March). doi:10.3389/fpsyg.2022.817008.
- Noerchoidah, Noerchoidah, dan Ratih Indriyani. 2022. "Hasil Work Engagement dari Work Life Balance karyawan: Peran Mediasi Job Crafting." *Jurnal Manajerial* 9(03): 264. doi:10.30587/jurnalmanajerial.v9i03.4265.

- Putra, Harditriyono, Muhammad Fajar Nur Iman, Bachtiar H Simamora, Bina Nusantara University, Jl Raya Kb Jeruk No, Kb Jeruk, Kec Kb Jeruk, Kota Jakarta Barat, dan Daerah Khusus Ibukota Jakarta. 2023. “Pengaruh Keterlibatan dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Karyawan di Perusahaan Minyak Sawit: A Systematic Literature Review.” *Journal on Education* 05(04): 15671–80.
- Ranihusna, Desti, Unzilla Ainun Ulfa, dan Nury Ariani Wulansari. 2022. “Healthcare personel’s performance: The role of job crafting and work engagement.” *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 25(2): 415–34. doi:10.24914/jeb.v25i2.4102.
- Rizki, Khoirul, dan Wawan Prahiawan. 2024. “the Effect of Job Crafting and Self Efficacy on Employee Performance With Work Engagement As an Intervening Variable (Study on Pltu Salira 1X660 Mw Pt Lestari Banten Energi).” *International Journal of Social Service and Research* 4(10): 1–10. doi:10.46799/ijssr.v4i10.921.
- Sabrina, Raja, Muhammad Syukrila Deli Harahap, dan Bahril Datuk. 2023. “the Influence of Person Organization Fit and Job Crafting on Organizational Citizenship Behavior With Work Engagement As an Intervening Variable At Bank Indonesia Representative Office of Sumatera Utara.” *Journal of Law and Sustainable Development* 11(3): 1–17. doi:10.55908/sdgs.v11i3.580.
- Sapitri, Devi, dan Nina Nurhasanah. 2022. “Pengaruh Motivasi Kerja dan Job Crafting terhadap Work Engagement dengan Makna Kerja sebagai Variabel Mediasi.” *Jurnal Ekonomi : Jurnal of Economic* 13(2): 232–38.
- Saptarini, Nur Ike, dan Martina Dwi Mustika. 2023. “Workforce Agility and Adaptive Performance in Government Institution: the Mediating Role of Work Engagement.” *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 25(1): 55–62. doi:10.9744/jmk.25.1.55-62.
- Siahaan, Josepin, Ainun Mardhiyah, dan Onan Marakali Siregar. 2023. “the Influence of Perceived Organizational Support and Work Engagement on Employee Performance.” *Marginal Journal of Management Accounting General Finance and International Economic Issues* 3(1): 95–106. doi:10.55047/marginal.v3i1.875.
- Sukirno, Sukirno, Indarto Waluyo, Farlianto Farlianto, Bambang Suprayitno, Sununta Siengthai, Sujinda Popaitoon, dan Razana Juhaida Johari. 2023. “The Effect of Job Crafting, Proactive Personality and Work Engagement

- Matter on Employee's Intention to Stay in Indonesia." *Migration Letters* 21(S1): 1–13. doi:10.59670/ml.v21is1.5906.
- Supriatna, Asep, Dina Lesmana, dan Yuyun Mulyati. 2023. "Pengaruh Job Crafting Terhadap Kinerja Pegawai Asn Di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung." *Professional: Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik* 10(1): 233–38. doi:10.37676/professional.v10i1.3921.
- Susanto, Susanto, Hengky Kosasih, Wily Julitawaty, Syaifullah Syaifullah, dan Prianda Pebri. 2025. "Organizational Trust and Readiness for Change: Its Impact on Employee Performance Through Job Crafting (Empirical Study at PT Saudara Buana Samudera Medan)." *Society* 13(1): 35–57. doi:10.33019/society.v13i1.792.
- Thamrin, Winny Puspasari. 2023. "Job Crafting dan Keterikatan Kerja Pada Karyawan Perusahaan Startup." *Indonesian Psychological Research* 5(2): 86–91. doi:10.29080/ipr.v5i2.939.
- Triningsih, Ni Nyoman, dan Gede Sri Darma. 2023. "Compensation, Worklife Balance, Employee Engagement, and Turnover Intention." *Quantitative Economics and Management Studies* 5(1): 10–21. doi:10.35877/454ri.qems2158.
- Tsabitah, Dinah Amira, Nabillah Chairunisah, Netania Emilisa, dan Kania Reskia Ananditha. 2023. "Pengaruh Servant Leadership dan Self-Efficacy Terhadap Psychological Well-Being yang Dimediasi Life Satisfaction Pada Karyawan Mixue di Tangerang." *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 9(17): 227–38.
- Violi, Laurens, dan Universitas Tarumanagara. 2024. "The Role Of Learning Agility On Work Engagement Among Generation Z Employees With Job Crafting As A Mediator Peran Learning Agility Terhadap Keterikatan Kerja Karyawan Generasi Z Dengan Job Crafting Sebagai Mediator." *Management Studies and Entrepreneurship Journal* 5(2): 6154–65. <http://journal.yrpiaku.com/index.php/msej>.
- Widyani, Donafeby. 2020. "The Correlation Between Job Crafting and Work Engagement st Indonesia's Manufacturing Companies." *Asia Pacific Institute of Advanced Research*: 26–35.
- Ye, Qiuxian. 2025. "Digital leadership enhances organizational resilient by fostering job crafting: the moderating role of organizational culture." *Scientific Reports* 15(1): 1–12. doi:10.1038/s41598-025-09144-2.

- Yuliantini, Muhammad Thamrin, dan Candra Primadi Susanto. 2024. "Analisis Komitmen Organisasi, Pengembangan Karir dan Keterikatan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan : dalam Suatu Tinjauan di Perguruan Tinggi." *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial* 5(6): 2319–29.
- Yuyun Mulyati, Asep Hermawan, dan Sarfilianty Anggiani. 2024. "The Effects Of Job Crafting On Task Performance : The Mediating Role Of Work Engagement And Employee Creativity." *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)* 3(5): 2516–29. doi:10.55227/ijhess.v3i5.984.



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA SEKOLAH PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Ppj/PT/III/2024

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [umsuMEDAN](https://www.facebook.com/umsuMEDAN) [umsuMEDAN](https://www.instagram.com/umsuMEDAN) [umsuMEDAN](https://www.tiktok.com/@umsuMEDAN) [umsuMEDAN](https://www.youtube.com/channel/UC...)

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari ini, Jumat, 27 Februari 2026 telah dilaksanakan Ujian Tesis bagi mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : RUDY ASHARY
NPM : 2320030108
Prog.Studi/Konsentrasi : Magister Manajemen / Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : PENGARUH JOB CRAFTING DAN RESILIENT LEADERSHIP TERHADAP SUSTAINABLE WORK PERFORMANCE MELALUI MEDIASI WORK ENGAGEMENT PADA PT.LEONG HUP JAYAINDO

dengan catatan wajib memperbaiki:

Pembimbing I : _____

Pembimbing II : *Jelaskan Impulsi setiap keputusan*

Penguji I : _____

Penguji II : _____

Penguji III : _____

Berita acara ini **ditandatangani** setelah tesis diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/ pembahas.

Medan, _____

1 Assoc. Prof. Dr. SYAFRIDA HANI, S.E., M.Si.

Pembimbing I

2 Dr. MUHAMMAD IRFAN NASUTION, S.E., M.M.

Pembimbing II

3 Assoc. Prof. Ir. Satria Tirtayasa, M.M., Ph.D.

Penguji I

4 HAZMANAN KHAIR, S.E., M.B.A., Ph.D.

Penguji II

5 Assoc. Prof. Dr. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA., CERA

Penguji III