

## Organizational Support Effect And Work Engagement On Employee Adaptive Performance

### Efek Dukungan Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Adaptif Karyawan

Wolly Sandria<sup>1\*</sup>, Adi Rahmat<sup>2</sup>, Agus Seswandi<sup>3</sup>, Wella Sandria<sup>4</sup>

Universitas Lancang Kuning<sup>1,2,3</sup>, Universitas Muhammadiyah Jambi<sup>4</sup>

[wollysandria@gmail.com](mailto:wollysandria@gmail.com)<sup>1</sup>, [wellasandria@umjambi.ac.id](mailto:wellasandria@umjambi.ac.id)<sup>4</sup>

\*Corresponding Author

#### ABSTRACT

The world of industry and organizations currently is moving dynamically with environmental changes or better known as the VUCA era, namely Volatile (changed quickly, unstable and unpredictable), Uncertain (uncertainty), Complexity (complicated/complex problems) and Ambigüe (confusing, unclear). clear, difficult to understand). Therefore, every organization in the industry must be able to create human resources who can adapt to work quickly and precisely. This study examines the relationship between organizational support, work involvement and adaptive performance and determines the effect of the relationship between the three variables. The sample taken is the entire population at Kinchay Resto as many as 49 employees. The research uses a causal approach with quantitative methods. The findings of the study indicate that organizational support and work involvement have a positive and significant effect on the adaptive performance of employees. Meanwhile, work involvement as a mediation between organizational support and adaptive performance has a negative and not significant effect.

**Keywords:** Organizational Support, Work Engagement, Adaptive Performance

#### ABSTRAK

Dunia industri dan organisasi saat ini bergerak dinamis dengan perubahan lingkungan atau lebih dikenal dengan istilah era VUCA yaitu *Volatile* (berubah cepat, tidak stabil dan tak terduga), *Uncertain* (ketidakpastian), *Complexity* (masalah yang rumit/kompleks) dan *Ambigüe* (membingungkan, tidak jelas, sulit dipahami). Karena itu, setiap organisasi pada industri harus dapat menciptakan sumber daya manusia yg dapat beradaptasi dengan pekerjaan secara cepat dan tepat. Penelitian ini menguji hubungan antara dukungan organisasi, keterlibatan kerja dan kinerja adaptif serta mengetahui pengaruh hubungan diantara ketiga variabel. Sampel yang diambil adalah keseluruhan populasi yang berada pada Kinchay Resto sebanyak 49 orang karyawan. Penelitian menggunakan pendekatan kausal dengan metode kuantitatif. Temuan studi menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja adaptif karyawan. Sementara itu, keterlibatan kerja sebagai mediasi antara dukungan organisasi terhadap kinerja adaptif berpengaruh negatif dan tidak signifikan.

**Kata Kunci:** Dukungan Organisasi, Keterlibatan Kerja, Kinerja Adaptif

### 1. Pendahuluan

Secara global, organisasi sering didefinisikan sebagai sekelompok manusia (*group of people*) yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama (*common goals*) (Sobirin, 2019). Saat ini tercatat lebih dari 64,2 juta UMKM (data Kemenkop UKM, Maret 2021) yang tersebar di seluruh pelosok Indonesia. Untuk bertahan menghadapi era VUCA, para pengusaha UMKM harus dapat cepat beradaptasi dengan perubahan agar tetap dapat bertahan menjadi perusahaan yang tangguh dan besar. Salah satu elemen penting yang harus diperhatikan dalam mencapai tujuan organisasi adalah sumber daya manusia. Dengan tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas diharapkan dapat menyikapi segala masalah yang dihadapi baik masalah internal maupun eksternal. Kemampuan sumber daya manusia (karyawan) dalam sebuah perusahaan sangatlah penting untuk dapat bersikap bijaksana baik dalam mengambil keputusan ataupun bertindak di lapangan sambil memenuhi

bisnis dan pelanggan yang terus berubah kebutuhan bagi kelangsungan dan kesuksesan organisasi. Kepedulian terhadap kelangsungan hidup organisasi yang berkelanjutan telah membuat para pemimpinya semakin memperhatikan untuk membuat mereka berkelanjutan. Keterlibatan kerja juga merupakan salah satu faktor yang paling penting karena dengan adanya keterlibatan kerja karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan dapat menyelesaikan tanggung jawabnya serta mencegah terjadinya penurunan kinerja. Menurut Robbin dan Judge (2009) tingkat keterlibatan kerja dan pemberian wewenang yang tinggi berhubungan dengan kewarganegaraan organisasional dan kinerja pekerjaan. Jika karyawan tidak memiliki motivasi untuk bekerja dan tidak memiliki kompetensi kritis untuk beradaptasi dengan tugas yang dapat berubah, banyak perusahaan akan menderita dari produktivitas yang rendah dan kualitas yang mengecewakan dalam produk dan layanan mereka. Akhirnya, situasi ini dapat merugikan daya saing organisasi dalam lingkungan bisnis global (Fatdina, 2009). Para pekerja modern di bidang sumber daya manusia menjadi tertarik pada dampak dari kemandirian kinerja adaptif berkelanjutan karyawan dalam pekerjaan mereka. Jadi saat ini, kinerja pekerjaan menuntut karyawan untuk dapat berperilaku adaptif yang berorientasi pada tugas individu ketika mengantisipasi perubahan dalam situasi kerja (Park et al., 2020). Demikian pula, pembuatan pekerjaan adalah atribut pribadi inti lain yang karyawan di organisasi modern dibutuhkan untuk menghadapi berbagai tekanan yang berasal dari perubahan eksternal dan internal secara efektif. Para peneliti telah menekankan perilaku sukarela dan proaktif karyawan saat melakukan tugas mereka karena dapat mempengaruhi perkembangan setiap karyawan dan daya saing jangka panjang organisasi (Bakker et al., 2012).

Merujuk pada penelitian yang pernah dilakukan oleh (Park et al., 2020) di Korea Selatan menunjukkan bahwa dukungan organisasi mempengaruhi kinerja adaptif melalui pekerjaan kerajinan dan keterlibatan kerja. Sampel diambil sebanyak 250 orang sumber daya manusia profesional di perusahaan dengan menggunakan pemodelan persamaan struktural. Temuan ini memberikan kontribusi positif untuk memahami peran kinerja adaptif dalam memotivasi individu lebih jauh untuk menyusun pekerjaan mereka secara kreatif. Dukungan organisasi yang menghargai pekerjaan dan kesejahteraan karyawan berhasil berkontribusi untuk meningkatkan kinerja adaptif mereka ketika mereka secara proaktif mencoba mengubah sumber daya pekerjaan mereka dan memenuhi pekerjaan mereka. Selain itu, hasil menekankan nilai kritis dari kerajinan kerja dan keterlibatan kerja dalam meningkatkan perilaku adaptif dan kinerja karyawan di tempat kerja.

Kinchay Resto merupakan usaha skala UMKM yang sedang berkembang. Sejak tahun 2020 Kinchay Resto telah banyak mengalami perubahan yang cukup signifikan. Dalam setahun terakhir, Kinchay Resto mengalami pertumbuhan pendapatan yang signifikan sebesar 56% dari tahun sebelumnya dan telah mempunyai 2 cabang yang berada di Kota Pekanbaru. Tentu pertumbuhan tersebut tak luput dari perubahan yang dilakukan manajemen terhadap sistem yang dibangun dan sumber daya manusia sebagai penggerak sistem yang telah dibuat. Proses pertumbuhan Kinchay Resto diawali dengan menetapkan visi dan misi agar perusahaan mempunyai tujuan dalam melaksanakan berbagai aktifitas operasional. Visi adalah sesuatu yang kita bayangkan secara ideal yang akan kita capai di masa depan (Muslim, 2017). Sedangkan Misi adalah tindakan strategis untuk meraih visi organisasi (Muslim, 2017). Untuk mewujudkan visi dan melaksanakan misi perusahaan, maka seluruh SDM Kinchay Resto diharuskan untuk memiliki nilai-nilai dasar dalam bekerja yang dituangkan dalam sebuah komitmen kerja. Selanjutnya, manajemen Kinchay fokus kepada inovasi dalam pengembangan sumber daya terkait faktor-faktor eksternal dan internal yang dapat mempengaruhi pencapaian strategi bisnis dan membuat sistem manajemen sesuai kebutuhan bisnis. Inovasi tersebut adalah tindakan perawatan SDM seperti memberikan penyegaran mindset pada motivasi bulanan, evaluasi kinerja triwulan, melakukan konseling personal terhadap karyawan yang memiliki penilaian yang tidak meningkat atau menurun, bimbingan teknis, fasilitas kelas

tahsin dan futsal bagi karyawan laki-laki setiap minggu, pelatihan eksternal sesuai kebutuhan dan kesejahteraan materi dalam bentuk peningkatan gaji dan pemberian bonus sebagai dukungan organisasi kepada karyawan. Rhoades & Eisenberger (2002) menyatakan bahwa dalam rangka memenuhi kebutuhan sosiomosisional dan untuk manfaat dari peningkatan usaha kerja, karyawan membentuk persepsi umum tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli mereka tentang kesejahteraan mereka seperti dukungan organisasi dirasakan akan meningkatkan merasa kewajiban karyawan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, komitmen afektif mereka untuk organisasi dan harapan mereka bahwa peningkatan kinerja akan dihargai. Atas dasar inilah peneliti kemudian ingin meneliti dan mengetahui faktor-faktor apa saja dari dukungan organisasi dan keterlibatan kerja yang dapat meningkatkan kinerja adaptif karyawan di Kinchay Resto.

Tujuan utama dari perumusan masalah ini adalah ingin mengetahui dan melihat seberapa besar pengaruh antar 3 (tiga) variabel tersebut yaitu : (1) Pengaruh antara dukungan organisasi terhadap kinerja adaptif, (2) Pengaruh antara dukungan organisasi terhadap keterlibatan kerja, (3) Pengaruh antara keterlibatan kerja terhadap kinerja adaptif, dan (4) Pengaruh mediasi keterlibatan kerja antara hubungan dukungan organisasi terhadap kinerja adaptif.

## 2. Tinjauan Pustaka

Pada penelitian ini akan digunakan *Job-Demand Resources Theory* (JD-R) yang merupakan pengembangan dari job demands-resources model dan mengusulkan bahwa pekerjaan sumber daya seperti dukungan sosial mengarah pada keterlibatan kerja yang mempengaruhi kinerja pekerjaan (Ramadhani & Hadi, 2018). Teori JD-R dikombinasi oleh dua tradisi penelitian, dan menjelaskan bagaimana *job demands* dan *job resources* memiliki efek yang unik pada stres kerja dan motivasi. *Job demands-resources* menjelaskan bagaimana kondisi lingkungan kerja dapat memproduksi motivasi dan gangguan kesehatan (Schaufeli et al., 2009). Mereka memiliki asumsi bahwa ketika karyawan di bidang pekerjaan yang berbeda dihadapkan pada lingkungan kerja yang berbeda, maka karakteristik dari lingkungan kerja tersebut dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori global yaitu *job demands* dan *job resources*. *Job demands* (tuntutan pekerjaan) didefinisikan sebagai aspek fisik, sosial, psikologis atau organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha atau keterampilan fisik dan/atau psikologis (kognitif dan emosional) yang berkelanjutan karena terkait dengan biaya fisiologis dan/atau psikologis tertentu (Bakker & Demerouti, 2007). Selanjutnya, (Bakker et al., 2003) membuat kategori job demands menjadi tiga dimensi, yaitu : (1) *Work Overload* atau beban kerja yang berlebihan, (2) *Emotional Load* atau reaksi emosional dapat diakibatkan oleh beban kerja yang banyak, dan (3) *Cognitive Load* atau beban yang menimpa memori dalam berpikir, menyelesaikan masalah dan penggunaan daya pikir lainnya. Sedangkan *Job Resources* berfungsi membantu karyawan dalam mengatasi *Job Demands* dan segala konsekuensi yang terjadi, sekaligus memicu pembelajaran, pengembangan personal dan pertumbuhan (Demerouti et al., 2001). *Job Resources* mengacu pada aspek sosial atau organisasi, fisik dan psikologis yang melakukan hal-hal berikut : menjadi fungsional dalam mencapai tujuan kerja, mengurangi job demands pada biaya fisiologis dan psikologis, menstimulasi pertumbuhan dan perkembangan diri. (Bakker et al., 2003) membagi job resources menjadi empat dimensi, yaitu : (1) *Role Clarity* (kejelasan peran), (2) *Supervisory Support* (dukungan atasan), (3) *Coworker Support* (dukungan rekan kerja), dan (4) *Opportunities To Learn* (peluang pembelajaran).

Menurut (Rhoades dan Eisenberger, 2002), persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi anggota secara umum mengenai sampai "taraf mana" organisasi menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraannya. Komponen dari persepsi dukungan organisasi

adalah sejauh mana anggota ini meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka (persepsi yang dibentuk oleh anggota bahwa organisasi menghargai kontribusi anggota) dan kepedulian akan kesejahteraan mereka (kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan anggota). Faktor-faktor dukungan organisasional yang dipersepsikan adalah : (1) Keadilan, yaitu menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya diantara karyawan, (2) Dukungan Atasan, yaitu tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, dan (3) Penghargaan Organisasi, yaitu bentuk penghargaan organisasi berupa pelatihan, gaji, pengakuan, dan promosi, keamanan dalam bekerja, peran stressor. Pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002), terjadinya keadilan yang berulang-ulang dalam membuat keputusan mengenai distribusi sumber daya akan memiliki pengaruh yang kuat terhadap dukungan organisasi yang dirasakan karyawan yang ditunjukkan dengan adanya perhatian pada kesejahteraan karyawan. Selanjutnya, penelitian ini mengusulkan hipotesis sebagai berikut :

**H1 : Dukungan Organisasi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan Kinerja Adaptif.**

Keterlibatan kerja merupakan ukuran sejauh mana seseorang memihak secara psikologis terhadap pekerjaannya dan menganggap kinerjanya sebagai ukuran harga dirinya, keterlibatan kerja akan meningkatkan kehendak pekerja atas kehidupan kerjanya menjadi lebih termotivasi, lebih produktif, dan lebih komitmen sehingga kinerja yang dihasilkan pekerja akan lebih meningkat Robbins dan Judge (2008). Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan menurunkan tingkat ketidakhadiran dan pengunduran diri karyawan dalam suatu organisasi. Sedangkan tingkat keterlibatan kerja yang rendah akan meningkatkan ketidakhadiran dan angka pengunduran diri yang lebih tinggi dalam suatu organisasi. Menurut Luthans dan Avolio (2009), ada tiga kondisi psikologis yang meningkatkan kemungkinan keterlibatan individu dalam pekerjaan, yaitu perasaan berarti, rasa aman dan perasaan ketersediaan. Perasaan berarti secara psikologis adalah perasaan diterima melalui energi fisik, kognitif, dan emosional. Perasaan berarti adalah merasakan pengalaman bahwa tugas yang sedang dikerjakan adalah berharga, berguna dan bernilai. Sementara rasa aman secara psikologis muncul ketika individu mampu menunjukkan atau bekerja tanpa rasa takut atau memiliki konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, dan karir. Perasaan aman dibangun dengan situasi yang telah diperkirakan, konsisten jelas tanpa ancaman. Sedangkan perasaan ketersediaan psikologis berarti individu merasa bahwa sumber-sumber yang memberikan kecukupan fisik personal, emosional dan kognitif tersedia pada saat-saat dibutuhkan. Karena itu, indikator yang digunakan dalam mengukur keterlibatan kerja adalah sebagai berikut : (1) Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan. (2) Menunjukkan pekerjaan sebagai yang utama, dan (3) Melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri. Menurut (Schaufeli et al., 2009), keterlibatan kerja sebagai kondisi pikiran yang positif dan memuaskan terkait pekerjaan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan. Jadi keterlibatan menciptakan karyawan lebih aktif dalam bekerja dengan menganggap bekerja adalah tujuan utama yang harus dilakukan dengan baik dan pekerjaan itu menjadi sangat penting untuk diri karyawan dalam keberlangsungan di dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan dapat mempengaruhi secara positif terhadap keterlibatan kerja. Selanjutnya, penelitian ini mengusulkan hipotesis sebagai berikut :

**H2 : Dukungan Organisasi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan Keterlibatan Kerja.**

Kinerja merupakan konsep yang multidimensional. Pada konsep yang paling dasar, kinerja dibedakan menjadi *task performance* (kinerja tugas) dan *contextual performance* (kinerja kontekstual). Kinerja tugas mengacu pada kemampuan individu di mana saat ia

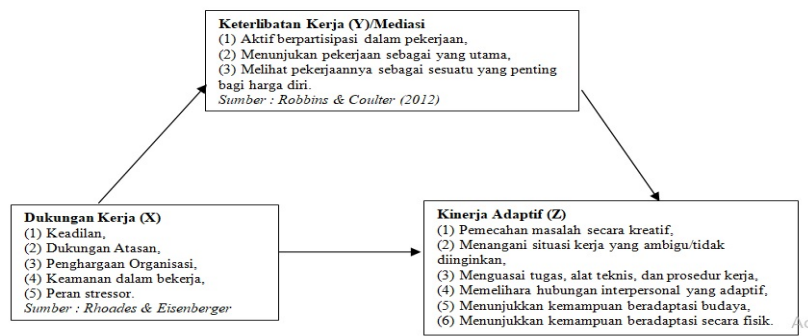
melakukan aktivitas, ia juga berkontribusi pada inti teknis organisasinya. Sementara kinerja kontekstual mengacu pada aktivitas pegawai yang tidak berkontribusi terhadap inti teknis organisasi, namun ia memiliki andil dalam mendukung lingkungan kerjanya, seperti memberi dukungan sosial atau psikologis sesama rekan kerja (Damayanti & Purba, 2017). Selain kedua dimensi tersebut, terdapat dimensi lain yang dilahirkan karena adanya perubahan karyawan juga dirasa semakin penting. (Damayanti dan Purba, 2017), menyebutkan dimensi tersebut adalah kinerja adaptif (*adaptive performance*) yang mana merupakan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dan memberikan dukungan yang diperlukan pada pekerjaannya dalam situasi kerja yang dinamis (Pradhan & Jena, 2017). (Jundt et al., 2015), menegaskan bahwa perilaku kinerja adaptif biasanya bertujuan untuk mempertahankan tingkat kinerja atau meminimalkan penurunan kinerja sebagai akibat dari perubahan. Mereka juga berpendapat bahwa kinerja adaptif mungkin memerlukan perubahan interpersonal dan organisasi untuk mencapai tujuan. Identifikasi enam dimensi kinerja adaptif menurut Hassan (2012) yang juga menjadi indikator pada penelitian ini antara lain : (1) Pemecahan masalah secara kreatif, (2) Menangani situasi kerja yang ambigu/tidak diinginkan, (3) Menguasai tugas, alat teknis, dan prosedur kerja, (4) Memelihara hubungan interpersonal yang adaptif, (5) Menunjukkan kemampuan beradaptasi budaya, dan (6) Menunjukkan kemampuan beradaptasi secara fisik. Menurut Robbins dan Judge (2009), keterlibatan kerja merupakan ukuran sejauh mana seseorang memihak secara psikologis terhadap pekerjaannya dan menganggap kinerjanya sebagai ukuran harga dirinya, keterlibatan kerja akan meningkatkan kehendak pekerja atas kehidupan kerjanya menjadi lebih termotivasi, lebih produktif, dan lebih komitmen sehingga kinerja yang dihasilkan pekerja akan lebih meningkat. Selanjutnya, penelitian ini mengusulkan hipotesis sebagai berikut :

**H3 : Keterlibatan kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan Kinerja Adaptif.**

Beberapa penelitian telah berfokus pada bagaimana peran mediasi dari keterlibatan kerja, dan kinerja adaptif secara independen mempengaruhi variabel organisasi. Dalam penelitian Park et al. (2020) yang menguji hubungan struktural antara dukungan organisasi, *job crafting*, *work engagement*, dan kinerja adaptif, dimana temuan penelitiannya menunjukkan bahwa dukungan organisasi mempengaruhi kinerja adaptif melalui *job crafting* dan *work engagement*. Penelitian Ulhaq et al. (2016) juga menyoroti bahwa *work engagement* memainkan peran mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan perilaku kewargaan organisasi. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa *work engagement*, kerajinan pekerjaan, dan kinerja adaptif mengungkapkan hubungan mediasi antara variabel organisasi lainnya, seperti perilaku kewargaan organisasi. Namun, ada sedikit literatur yang menganalisis kerajinan kerja, keterlibatan kerja, dan kinerja adaptif melalui model mediasi. Selanjutnya, penelitian ini mengusulkan hipotesis sebagai berikut :

**H4 : Dukungan Organisasi berpengaruh pada Kinerja Adaptif dengan mediasi Keterlibatan Kerja.**

Berdasarkan uraian diatas, kerangka pemikiran dari penelitiannya adalah sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Penelitian

### 3. Metode Penelitian

Penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan kausal. Lokasi penelitian adalah pada perusahaan Kinchay Resto. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan fenomena unik yang terjadi oleh perusahaan tingkat Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) yang baru saja menerapkan manajemen dalam proses pertumbuhannya. Dikarenakan jumlah populasi dibawah 100, maka sampel diambil dengan teknik pengambilan sampel jenuh sebanyak jumlah populasi yaitu 49 orang. Menurut Sugiyono (2014) sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Data dikumpulkan dengan metode angket (kuisisioner) dan diukur menggunakan 7 (tujuh) skala jawaban (Skor 1 untuk Sangat Tidak setuju sampai skor 7 untuk Sangat Setuju). Sedangkan untuk mengumpulkan data sekunder akan digunakan teknik penelitian kepustakaan dari jurnal-jurnal terkait dengan penelitian ini. Pertanyaan penelitian untuk Dukungan Organisasi menggunakan bentuk pendek dari 8 (delapan) item Rhoades et al (Penyebabnya adalah karena dukungan organisasi bersifat undimensional dan menggunakan versi pendek untuk menangkap perbedaan individu dalam dukungan tersebut). Keterlibatan kerja akan menggunakan versi 9 (sembilan) item skala keterlibatan kerja Utrecht atau UWES-9. Sedangkan variabel Kinerja Adaptif akan menggunakan versi skala yang disingkat.

Untuk mengidentifikasi dan mengestimasi hubungan antar variabel laten, maka teknik analisa yang akan digunakan adalah Smart PLS. Smart PLS adalah software statistik yang sama tujuannya dengan Lisrel dan AMOS yaitu untuk menguji hubungan antara variabel. Pendekatan Smart PLS dianggap powerful karena tidak mendasarkan pada berbagai asumsi. Jumlah sampel yang dibutuhkan dalam analisis relatif kecil. Penggunaan Smart PLS sangat dianjurkan ketika kita memiliki keterbatasan jumlah sampel sementara model yang dibangun kompleks.

### 4. Hasil dan Pembahasan

Analisis deskriptif dari data yang diambil untuk penelitian ini adalah dari 49 orang responden karyawan. Deskripsi variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (*mean*) dan uji normalitas data dari dua variabel eksogen yaitu dukungan organisasi (X) dan keterlibatan kerja (Y) dan satu variabel endogen yaitu kinerja adaptif (Z). Statistik deskriptif ini menggambarkan karakter sampel yang digunakan dalam penelitian. Distribusi statistik deskriptif masing-masing variabel dapat dilihat melalui tabel berikut :

**Tabel 1. Analisis Deskriptif**

Variabel	N	Min	Max	Mean	Std. Dev
Dukungan Organisasi (X)	49	4	7	5.49	0.91
Keterlibatan Kerja (Y)	49	4	7	6.12	0.81
Kinerja Adaptif (Z)	49	2	7	5.73	0.95

Sumber : Data Olahan

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai terendah untuk variabel dukungan organisasi adalah 4 dan tertinggi 7. Dengan nilai *mean* sebesar 5,49 dan standar deviasi 0,91. Sedangkan nilai terendah untuk keterlibatan kerja adalah 2 dan tertinggi 7. Dengan nilai *mean* sebesar 6,12 dan standar deviasi 0,81. Sementara nilai terendah untuk variabel kinerja adaptif adalah 2 dan tertinggi 7. Dengan nilai *mean* sebesar 5,73 dan standar deviasi 0,95. Dari ketiga hasil *mean* dan standar deviasi dari variabel-variabel diatas, dapat disimpulkan bahwa nilai *mean* > daripada nilai standar deviasi. Ini menandakan ketiga variabel yang di uji bersifat homogen. Sifat homogen ini didasari dari sampel yang diambil dari seluruh populasi yang ada karena populasi yang tersedia kecil (dibawah 100 orang).

Uji Validitas Konstruk terdiri dari Uji Validitas Konvergen dan Uji Validitas Diskriminan. Validitas Konvergen mempunyai makna bahwa seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut. Sedangkan Validitas Diskriminan digunakan untuk meembuktikan bahwa pertanyaan-pertanyaan setiap variabel laten tidak dikacaukan oleh responden yang menjawab kuisisioner berdasarkan pernyataan-pernyataan variabel lainnya. dikatakan memenuhi validitas jika nilai *outer loading* indikator terhadap variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan terhadap variabel lainnya. Suatu indikator dapat dinyatakan memenuhi *convergent validity* dan memiliki tingkat validitas yang tinggi ketika nilai *outer loadings* > 0,70 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50.

**Tabel 2. Uji Validitas Konvergen**

	X	Y	Z	Keterangan
X2	0.891			Valid
X4	0.744			Valid
X5	0.752			Valid
Y1		0.889		Valid
Y2		0.868		Valid
Y3		0.900		Valid
Y5		0.742		Valid
Y7		0.730		Valid
Z1			0.816	Valid
Z10			0.813	Valid
Z14			0.739	Valid
Z2			0.858	Valid

Sumber : Data Olahan

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dari variabel dukungan organisasi, keterlibatan kerja dan kinerja adaptif bernilai > 0,7 (dapat dilihat pada angka dalam kurung) yang berarti indikator yang digunakan telah valid/cocok. Sedangkan untuk nilai AVE dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)**

	AVE
X	0.638
Y	0.687
Z	0,652

Sumber : Data Olahan

Pada tabel 3 terlihat bahwa nilai AVE pada setiap variabel  $>0,50$  dan lebih besar dari nilai pada variabel laten lainnya. Ini menandakan bahwa sudah terjadi kecocokan model pada penelitian ini secara diskriminan. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Dalam penelitian ini reliabilitas konstruk akan diukur menggunakan *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability*  $> 0,7$  dan *cronbach alpha*  $> 0,7$  (Ghozali, 2012). Adapun hasil uji reliabilitas tampak pada tabel berikut ini :

**Tabel 4. Composite Reliability dan Cronbach Alpha**

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
X	0.719	0.840
Y	0.885	0.916
Z	0.824	0.882

Sumber : Data Diolah

Dari tabel 4 dapat disimpulkan bahwa *Composite Reliable* dan *Cronbach's Alpha* pada setiap variabel berada diatas  $> 0,7$ . Dari nilai yang ada tersebut, menunjukkan bahwa konsistensi dan stabilitas instrumen yang digunakan sangat tinggi dan dapat disimpulkan bahwa reliabilitas instrumen terpenuhi. Model struktural dapat dilihat dari nilai *R-Squares* untuk setiap variabel laten kinerja adaptif (Z) sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-Squares* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten dukungan organisasi (X) dan keterlibatan kerja (Y) tertentu terhadap variabel kinerja adaptif (Y) apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*. Berikut akan disajikan tabel nilai *R-Squares* :

**Tabel 5. R-Square**

	R-Square	R-Square Adjust
Y	0.189	0.172
Z	0.520	0.499

Sumber : Data Diolah

Pada tabel 5 disimpulkan bahwa nilai *R-Square* antar variabel berada pada nilai lebih dari 1. Ini menandakan bahwa variabel dukungan organisasi dan keterlibatan kerja memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel kinerja adaptif. Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *Path Coefficient* dan nilai *P-Values*. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai *P-Values*  $< 0,05$ .

**Tabel 6. Path Coefficient dan nilai P-Values**

Hipotesis	Pengaruh	Path Coefficient	P-Values	Hasil
H1	X $\rightarrow$ Z	0.435	0.000	Diterima
H2	X $\rightarrow$ Y	0.559	0.000	Diterima
H3	Y $\rightarrow$ Z	0.273	0.030	Diterima
H4	X $\rightarrow$ Y $\rightarrow$ Z	0.119	0.094	Ditolak

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan sajian data pada tabel 6 di atas, dapat diketahui bahwa dari empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, tiga hipotesis dapat diterima karena masing-masing pengaruh yang ditunjukkan memiliki nilai *Path Coefficient* yang positif dan *P-Values*  $< 0,05$ . Sehingga dapat dinyatakan variabel dukungan organisasi dan keterlibatan kerja terhadap variabel kinerja adaptif mempunyai arah positif dan memiliki pengaruh yang signifikan. Dan satu hipotesis ditolak karena nilai *Path Coefficient* yang negatif dan *P-Values*  $> 0,05$  sehingga



dapat dinyatakan variabel mediasi keterlibatan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan untuk hubungan variabel dukungan organisasi terhadap variabel kinerja adaptif.

### Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Adaptif

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis pertama (H1) mendapatkan nilai *P-Value* <0,000 yang menunjukkan nilai kurang dari 0,05 dan memiliki nilai *path coefficients* yang positif sebesar 0,559 maka dapat disimpulkan bahwa H1 diterima, Ini menunjukkan bahwa ada keterkaitan antara dukungan organisasi terhadap kinerja adaptif karyawan. Berdasarkan hasil hipotesis tersebut, dapat dikatakan bahwa dengan ikut berperannya dukungan organisasi dalam proses kerja karyawan maka karyawan akan semakin dapat menyesuaikan diri lebih cepat dengan perubahan. Pernyataan ini didukung dengan hasil uji validitas dari variabel dukungan organisasi pada item pertanyaan ke-2 (0,891), ke-4 (0,744) dan ke-5 (0,752) yang menunjukkan besarnya peran dukungan organisasi dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja adaptif karyawan melalui kontribusi penghargaan, kepedulian dan kepekaan organisasi terhadap kesejahteraan dan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rhoades & Eisenberger, 2002). Menurut mereka, terjadinya keadilan yang berulang-ulang dalam membuat keputusan mengenai distribusi sumber daya akan memiliki pengaruh yang kuat terhadap dukungan organisasi yang dirasakan karyawan yang ditunjukkan dengan adanya perhatian pada kesejahteraan karyawan.

**Tabel 7. Hipotesis 1**

Variabel	Indikator	Cross Loading	Pertanyaan
Dukungan Organisasi (X1)	X.2	0,891	Organisasi sangat menghargai setiap usaha terbaik dari saya
	X.4	0,744	Organisasi sangat peduli terhadap kesejahteraan saya
	X.5	0,752	Bahkan jika saya melakukan pekerjaan terbaik mungkin organisasi pasti menyadarinya

### Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Keterlibatan Kerja

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis kedua (H2) mendapatkan nilai *P-Value* <0,000 yang menunjukkan nilai kurang dari 0,05 dan memiliki nilai *path coefficients* yang positif sebesar 0,435 maka dapat disimpulkan bahwa H2 diterima, Ini menunjukkan bahwa ada keterkaitan antara dukungan organisasi terhadap keterlibatan kerja. Berdasarkan hasil hipotesis tersebut, dapat dikatakan bahwa dengan ikut berperannya dukungan organisasi dalam proses keterlibatan kerja maka karyawan akan selalu penuh semangat, antusias, berenergi dan bangga terhadap apa yang telah dikerjakan. Pernyataan ini didukung dengan hasil uji validitas dari variabel keterlibatan kerja pada item pertanyaan ke-1 (0,889), ke-2 (0,868), ke-3 (0,900), ke-5 (0,742) dan ke-7 (0,730) yang menunjukkan besarnya dampak keterlibatan kerja dari pengaruh dukungan organisasi. Menurut (Schaufeli et al., 2009), keterlibatan kerja sebagai kondisi pikiran yang positif dan memuaskan terkait pekerjaan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan. Jadi keterlibatan menciptakan karyawan lebih aktif dalam bekerja dengan menganggap bekerja adalah tujuan utama yang harus dilakukan dengan baik dan pekerjaan itu menjadi sangat penting untuk diri karyawan dalam keberlangsungan di dalam organisasi. Hasil penelitiannya ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan dapat mempengaruhi secara positif terhadap keterlibatan kerja.

Tabel 8. Hipotesis 2

Variabel	Indikator	Cross Loading	Pertanyaan
Keterlibatan Kerja (Y)	Y.1	0,906	Di tempat kerja, saya merasa penuh dengan energi
	Y.2	0,892	Dalam bekerja, saya merasa kuat dan bertenaga
	Y.3	0,889	Saya antusias dalam melakukan pekerjaan saya
	Y.5	0,705	Saat bangun tidur di pagi hari, saya merasa bersemangat untuk pergi bekerja
	Y.7	0,740	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan

### Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Adaptif

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis ketiga (H3) mendapatkan nilai *P-Value* 0,030 yang menunjukkan nilai kurang dari 0,05 dan memiliki nilai *path coefficients* yang positif sebesar 0,273 maka dapat disimpulkan bahwa H3 diterima, Ini menunjukkan bahwa ada keterkaitan antara keterlibatan kerja terhadap kinerja adaptif karyawan. Berdasarkan hasil hipotesis tersebut, dapat dikatakan bahwa dengan ikut berperannya keterlibatan kerja dalam proses kerja karyawan maka karyawan akan semakin kreatif, termotivasi untuk *update skill* dan selalu berinteraksi positif dengan lingkungan. Pernyataan ini didukung dengan hasil uji validitas dari variabel kinerja adaptif pada item pertanyaan ke-1 (0,816), ke-2 (0,858), ke-10 (0,813) dan ke-14 (0,739) yang menunjukkan besarnya dampak kinerja adaptif karyawan dari pengaruh keterlibatan kerja. Menurut Robbins dan Coulter (2012), keterlibatan kerja merupakan ukuran sejauh mana seseorang memihak secara psikologis terhadap pekerjaannya dan menganggap kinerja nya sebagai ukuran harga dirinya, keterlibatan kerja akan meningkatkan kehendak pekerja atas kehidupan kerjanya menjadi lebih termotivasi, lebih produktif, dan lebih komitmen sehingga kinerja yang dihasilkan pekerja akan lebih meningkat. Penelitian yang dilakukan Hasibuan (2016) mendukung bahwa keterlibatan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 9. Hipotesis 3

Variabel	Indikator	Cross Loading	Pertanyaan
Kinerja Adaptif Karyawan (Z)	Z.1	0,816	Saya mencoba mengembangkan metode baru untuk memecahkan masalah atipikal
	Z.2	0,858	Saya mengandalkan berbagai informasi untuk menemukan solusi inovatif untuk masalah tersebut
	Z.10	0,813	Saya mengambil tindakan (di dalam atau di luar perusahaan) untuk menjaga keterampilan saya agar tetap <i>update</i>
	Z.14	0,739	Saya selalu mengembangkan hubungan positif dengan orang-orang yang berinteraksi dengan saya dengan ketika melakukan pekerjaan saya karena membantu saya tampil lebih baik

### Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Adaptif melalui Mediasi Keterlibatan Kerja

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis keempat (H4) mendapatkan nilai *P-Value* 0,094 yang menunjukkan nilai lebih dari 0,05 dan memiliki nilai *path coefficients* sebesar 0,119 maka dapat disimpulkan bahwa H4 ditolak, Ini menunjukkan

bahwa tidak ada keterkaitan antara hubungan dukungan organisasi terhadap kinerja adaptif karyawan melalui mediasi keterlibatan kerja. Ini dapat terjadi karena beberapa hal diantaranya informasi tujuan keterlibatan kerja tidak tersampaikan dengan baik kepada karyawan sehingga karyawan tidak merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Hasil ini dapat dibuktikan dengan ketidakvalid-an indikator dari variabel keterlibatan kerja seperti pekerjaan yang dilakukan tidak menjadi inspirasi bagi karyawan, terlalu banyak tuntutan pekerjaan dari organisasi dan masih belum dapat mengendalikan perasaan saat bekerja. Namun beberapa penelitian telah berfokus pada bagaimana peran mediasi dari keterlibatan kerja, dan kinerja adaptif secara independen mempengaruhi variabel organisasi. (Park et al., 2020) yang menguji hubungan struktural antara dukungan organisasi, *job crafting*, *work engagement*, dan kinerja adaptif, dimana temuan penelitiannya menunjukkan bahwa dukungan organisasi mempengaruhi kinerja adaptif melalui *job crafting* dan *work engagement*. Tetapi memang sedikit literatur yang menganalisis kerajinan kerja, keterlibatan kerja, dan kinerja adaptif melalui model mediasi.

Tabel. 10. Hipotesis 4

Variabel	Indikator	Cross Loading	Pertanyaan
Keterlibatan Kerja (Y)	Y.4	0,674	Pekerjaan saya menginspirasi saya
	Y.6	0,593	Saya merasa senang saat saya bekerja secara intensif
	Y.8	0,572	Saya larut dalam pekerjaan saya
	Y.9	0,628	Saya merasa terbawa dengan pekerjaan ketika saya sedang bekerja

## 5. Penutup Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari analisis data yang telah dilakukan, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan yang menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Dukungan Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Adaptif Karyawan di perusahaan Kinchay Resto. Dukungan Organisasi berupa penghargaan, kepedulian dan kesadaran organisasi pada setiap usaha terkecil karyawan berdampak baik bagi diri karyawan sehingga meningkatkan kualitas kecepatan pekerjaan.
2. Dukungan Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja di perusahaan Kinchay Resto. Nilai-nilai organisasi yang diterapkan di Kinchay Resto dirumuskan melalui pola aktifitas yang terjadi di lapangan. Keterlibatan Kerja disini memberikan arti bahwa aktifitas dan masukan dari karyawan berperan aktif pada hasil putusan yang akan diambil oleh manajemen. Karna itu setiap dukungan yang diberikan oleh manajemen diangkat dari dominasi issue yang terjadi dilapangan dan ditambah faktor lain yang mendukungnya.
3. Keterlibatan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Adaptif Karyawan di perusahaan Kinchay Resto. Sama halnya seperti yang diterangkan pada point kedua, seluruh masukan dan inspirasi dari karyawan sangat diperhatikan dan akan disesuaikan dengan kemampuan perusahaan dan juga dipertimbangkan dengan standar ukuran undang-undang. Hal ini dilakukan agar tercipta dukungan dan kerjasama yang baik antar perusahaan dan karyawan.
4. Keterlibatan Kerja tidak memiliki pengaruh dalam memediasi hubungan antara Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Adaptif Karyawan di perusahaan Kinchay Resto. Sebab tidak terjadinya pengaruh dapat terjadi karena 2 hal, yaitu secara data banyaknya variabel yang tidak valid karena responden yang tidak memahami pertanyaan dan jumlah sampel yang

sedikit/kecil serta kondisi lapangan di Kinchay Resto yaitu tidak sampainya informasi yang jelas tentang tujuan keterlibatan kerja kepada karyawan.

### Saran

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini tidak luput dari kekurangan, maka dari itu peneliti menyarankan beberapa hal diantaranya :

1. Untuk perusahaan, baik skala UMKM maupun *corporate* tetap memperhatikan dan memberikan dukungan baik berupa keadilan dan kesejahteraan kepada karyawan agar karyawan dapat merasakan kebijaksanaan perusahaan terhadap apa yang telah karyawan maksimalkan dalam pekerjaan.
2. Untuk karyawan, agar dapat menjadi personal yang bertanggungjawab dan memberikan performa terbaik untuk perusahaan. Sehingga perusahaan pun dapat menilai dan memberikan respon positif terhadap karyawan yang bersungguh-sungguh dalam bekerja.
3. Untuk penelitian selanjutnya, agar dapat mengambil sampel lebih banyak lagi (diatas 100 responden) dan memberikan variabel mediasi lebih variatif sehingga penelitian ini nantinya dapat menjadi acuan dengan bahasan yang lebih akurat lagi.

### Daftar Pustaka

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources Model : State Of The Art. Journal of Managerial Psychology*. 22(3). 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., dan Schaufeli, W. B. (2003). *Job Demand And Job Resources As Predictors Of Absence Duration And Frequency. Journal of Vocational Behavior*. 62 (2). 341–356.
- Bakker, A. B., Tims, M., dan Derks, D. (2012). *Proactive Personality And Job Performance : The Role Of Job Crafting And Work Engagement. Human Relations*. 65 (10). 1359–1378.
- Damayanti, I. A., & Purba, H. P. (2017). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kebersihan Perusahaan Outsourcing Di Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*. 8. 29–39.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., dan Schaufeli, W. (2001). *The Job Demands - Resources Model Of Burnout*. In *Journal of Applied Psychology*. 86(3). 499–512.
- Fatdina.. (2009). Peran Dukungan Organisasi Yang Dirasakan Karyawan Sebagai Mediator Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. *Jurnal Psikologi*. 36 (1). 1–17.
- Hasibuan, N. A. (2016). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelabuhan Indonesia I Medan.
- Hassan, H. Z. (2012). Budaya Unggul, Adaptif, dan Kuat Pada Perguruan Tinggi Dalam Menghadapi Lingkungan yang *Unpredictable-Turbulent*. *Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Pranata Sosial*. 1 (3). 123–139.
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., dan Huang, J. L. (2015). *Individual Adaptive Performance in Organizations : A Review. Journal of Organizational Behavior*. 36. 53–71.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). *The "Point" Of Positive Organizational Behavior. Journal of Organizational Behavior*. 30 (2). 291–307.
- Muslim, M. (2017). Membangun Visi Perusahaan. *Jurnal Esensi*. 23 (1). 144–152.
- Park, Y., Lim, D. H., Kim, W., dan Kang, H. (2020). *Organizational Support And Adaptive Performance: The Revolving Structural Relationships Between Job Crafting, Work Engagement, And Adaptive Performance. Sustainability (Switzerland)*. 12 (12).
- Pradhan, R. K., dan Jena, L. K. (2017). *Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. Business Perspectives and Research*. 5 (1). 69–85.
- Ramadhani, Y. N., dan Hadi, C. (2018). Pengaruh *Job Demands-Resources* Terhadap *Employee*

- Engagement Pada Staff Account Officer PT. X Wilayah Jombang. Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi. 7. 1–15.*
- Rhoades, L., dan Eisenberger, R. (2002). *Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. Journal of Applied Psychology. 87 (4). 698–714.*
- Robbins, S. P., dan Coulter, M. (2012). *Management. In Prentice Hall.*
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., dan Rhenen, W. Van. (2009). *How Changes In Job Demands And Resources Predict Burnout, Work Engagement, And Sickness Absenteeism. Journal of Organizational Behavior. 30. 89.*
- Sobirin, A. (2019). *Perilaku Organisasi. Banten : Universitas Terbuka.*
- Ulhaq, M. I., Farooqi, Y. A., dan Ahmad, M. (2016). *The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, And Organizational Citizenship Behaviors And Job Responsibilities. Journal of Marketing and Customer Research. 21. 60–66.*