

DISERTASI

**KINERJA ADAPTIF DITINJAU DARI TUNTUTAN KERJA,
SUMBERDAYA PEKERJAAN DENGAN MEDIASI *JOB CRAFTING*
PADA PERWIRA MENENGAH MARINIR**



DWI WARIH UNTARI

**PROGRAM STUDI DOKTOR PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2020**

**KINERJA ADAPTIF DITINJAU DARI TUNTUTAN KERJA,
SUMBERDAYA PEKERJAAN DENGAN MEDIASI *JOB CRAFTING*
PADA PERWIRA MENENGAH MARINIR**

DISERTASI

**Untuk memperoleh gelar Doktor
Dalam Program Studi Ilmu Psikologi
Pada Program Studi Doktor Psikologi
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya
Dan Dipertahankan Dihadapan Panitia Ujian Doktor Terbuka
Pada hari Jumat
Tanggal 15 Desember 2020
Pukul 15.30 – 18.00 Wib**

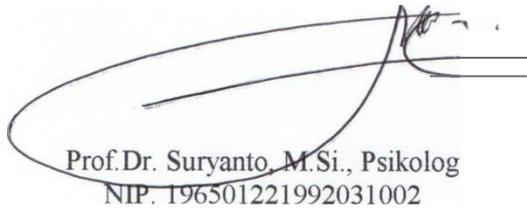
DWI WARIH UNTARI

NIM: 111317127307

**PROGRAM STUDI DOKTOR PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2020**

**Disertasi ini dipertahankan didepan Tim Penguji Ujian Disertasi
Tahap II (Terbuka)
Program Studi Doktor Psikologi
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga
untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Doktor (Dr.)
pada Tanggal 15 Desember 2020**

Mengesahkan,
Universitas Airlangga
Fakultas Psikologi
Dekan,



Prof. Dr. Suryanto, M.Si., Psikolog
NIP. 196501221992031002

**DISERTASI INI TELAH DISETUJUI
PADA TANGGAL 2021**

Oleh:
Promotor



Prof. Dr. Fendy Suhariadi, M.T., Psikolog

NIP. 196601171990021001

Ko-Promotor,



Prof. Andreas Budihardjo, Ph.D

Mengetahui

Koordinator Program Studi Doktor Psikologi



Dr. Fitri Andriani, S.Psi., M.Si., Psikolog

NIP. 197111191998022001

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis maupun diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dirujuk dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Surabaya, Februari 2021



Dwi Warih Untari

**Disertasi ini telah Diuji pada Ujian Doktor Tahap I (Tertutup)
Tanggal 27 November 2020**

Ketua : Prof. Dr. Fendy Suhariadi, M.T., Psikolog

Anggota :1. Prof. Dr. Andreas Budihardjo

2. Prof. Dr. Cholichul Hadi

3. Prof. Dr. Seger Handoyo, Psikolog

4. Dr. Fajrianthi, M. Psi., Psikolog

5. Dr. Tri Siwi Agustina, SE., M. Si

6. Dr. Ayu Dwi Nindyati, M. Si., Psikolog

UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur atas segala rahmat dan karunia Allah SWT sehingga penulis mendapatkan anugerah dan nikmat belajar, berikhtiar untuk menyelesaikan disertasi yang berjudul “Kinerja Adaptif ditinjau dari Tuntutan Kerja, Sumberdaya Kerja dengan mediator *Job Crafting* pada Perwira Menengah Marinir”.

Alhamdulillah, keberhasilan ini atas doa, bantuan dan dukungan dari banyak pihak. Penulis merasa sangat bersyukur mendapatkan guru, sahabat, inspirasi dan panutan sehingga proses penyelesaian disertasi ini memberi pengalaman belajar yang luar biasa. Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. Mohammad Nasih, S.E., Mt., Ak., CMA selaku Rektor Universitas Airlangga yang telah memberikan kesempatan dan izin kepada penulis untuk mengikuti program Doktor dan telah menyediakan segala sarana prasarana di Unair sehingga memperlancar proses pembelajaran.
2. Prof. Dr. Suryanto, M.Si., Psikolog selaku Dekan Fakultas Psikologi Unair Dekan Fakultas Psikologi Unair yang telah memfasilitasi penulis selama menempuh studi di Fakultas Psikologi
3. Dr. Nurul Hartini, S. Psi., M. Kes., Psikolog selaku Dekan Fakultas Psikologi Unair periode 2015-2020 yang telah memfasilitasi dan mendukung penulis selama menempuh studi di Fakultas Psikologi
4. Dekanat Fakultas Psikologi Unair periode 2015-2020: Dr. Nur Ainy Fardana Nawangsari, M.Si., Psikolog selaku Wakil Dekan I; Ilham Nur Alfian, M. Psi., Psikolog selaku Wakil Dekan II; Dr. Dewi Retno Suminar,

- M.Si., Psikolog selaku Wakil Dekan III atas semangat dan bantuan yang diberikan kepada penulis selama berkuliah dan menyelesaikan disertasi ini.
5. Dr. Wiwin Hendriani, M.S. selaku Ketua Program Studi S3 yang dengan penuh kesabaran, ketegasan dan kewenangannya telah mengarahkan, membimbing serta memotivasi penulis untuk menyelesaikan studi ini.
 6. Endang R. Surjaningrum, M. AppPsych., Ph. D selaku Plt. Ketua Program Studi S3 yang dengan semangat, perhatian dan kewenangannya telah mengarahkan dan mendukung penulis untuk menyelesaikan studi.
 7. Prof. Fendy Suhariadi, M.T., Psikolog selaku Promotor yang telah meluangkan waktu disela-sela kesibukannya untuk memberikan arahan, bimbingan, motivasi sejak mengikuti proses perkuliahan dengan menjadi pembimbing akademik dan hingga penyelesaian disertasi ini dimana mempercayai penulis dengan bersedia menjadi Promotor. Terima kasih banyak Bapak telah mengantarkan penulis hingga menjadi seperti saat ini.
 8. Prof. Andreas Budihardjo, Ph.D. selaku Ko-promotor yang dengan tulus dan setia mendampingi, membimbing serta memberikan arahan dalam proses penyusunan hingga selesainya disertasi ini. Terima kasih telah berkenan sebagai tempat diskusi penulis dalam mendapatkan ide-ide penelitian dan selalu memotivasi penulis.
 9. Bapak dan ibu dosen penguji sejak proses kualifikasi hingga saat ini Prof. Dr. Cholichul Hadi, terima kasih telah berkenan membimbing penulis, memberikan banyak masukan dan saran dalam penyelesaian disertasi, memberikan semangat untuk terus belajar; Prof. Dr. Seger Handoyo,

Psikolog, terima kasih telah banyak memberikan masukan dalam disertasi ini; Dr. Tiwi Siwi Agustina, SE, M.Si., terima kasih atas segala bantuan dan dukungan yang diberikan; Dr. Ayu Dwi Nindyati, M.Si., Psikolog., terima kasih atas segala bantuan dan dukungan yang diberikan; Dr. Fajrianti, M. Psi., Psikolog., terima kasih telah banyak memberikan masukan, mengajarkan agar selalu menulis berdasarkan dasar dan bukti, dan mengajarkan peneliti terkait dengan etika penggunaan alat ukur; Dr. Rahkman Ardi, M.Psych, terima kasih atas masukan dan saran perbaikan penelitian disertasi ini dengan memberi masukan dan motivasi kepada penulis saat seminar instrumen. Terima kasih banyak atas semua masukan dan saran sangat berharga untuk memperbaiki kualitas disertasi ini.

10. Bapak Herison P. Purba, S. Psi., M.Sc. yang dengan tekun dan sabar membantu memperbaiki dan memberikan sumbangan pemikiran untuk kualitas statistik disertasi ini Terima kasih telah meluangkan banyak waktu untuk lebih jeli dan teliti dalam menganalisis data statistik.
11. Ibu Reza Lidia Sari, S. Psi., M. Si yang membantu dan mengarahkan penulis dalam proses penyelesaian disertasi.
12. Bapak dan ibu Dosen di Fakultas Psikologi Universitas Airlangga untuk semua proses pembelajaran dan peningkatan pengetahuan. Ilmu dan wawasan baru yang penulis peroleh di bangku kuliah, membuat penulis menyadari untuk terus selalu belajar dan belajar hal-hal baru.

13. Bapak, ibu Dosen dan staf di Fakultas Psikologi Universitas Hang Tuah Surabaya atas doa, dukungan dan perhatian dalam proses penyelesaian penelitian ini.
14. Akademi Angkatan Laut, Dinas Psikologi TNI AL dan Komando Doktrin Pendidikan dan Latihan TNI AL. Terimakasih juga penulis sampaikan kepada seluruh pejabat beserta staf yang mendukung dalam proses penelitian ini.
15. Komandan Korps Marinir dan Kepala Staf Korps Marinir yang telah memberikan ijin penelitian.
16. Asisten Kepala Staf TNI AL bidang Potensi Maritim, Dan Brigif 1, Komandan Brigif 2, Kabalurjaltim, Komandan Detasemen Jala Mangkara dan seluruh jajaran Komando dan Satuan Pelaksana Korps Marinir yang telah membantu proses pengambilan data penelitian, Terimakasih juga penulis sampaikan kepada seluruh pejabat beserta staf yang mendukung dalam proses penelitian ini.
17. Dr. Fajrianthi, M. Psi., Psikolog yang dengan telaten dan setulus hati memberikan bimbingan kepada penulis. Terimakasih banyak atas masukan dan ide-ide yang telah menjadi kontributor besar dalam penyelesaian disertasi ini.
18. *Subject Matter Expert*: Laksamana Pertama (Purn.) Drs. Ahmad Burhan Wijaya, M.Si., Psikolog, Kolonel Marinir Edhi T., SH., Kolonel Marinir Dodi Mugiat, Kolonel Elektro Dr. Yudho atas kesediaan memberikan

penilaian dan masukan terhadap alat ukur dan penyusunan alat ukur yang penulis gunakan dalam penelitian ini

19. Para Perwira Menengah Marinir yang sudah bersedia berpartisipasi sebagai responden yang telah membantu menjawab kuesioner.
20. Suami dan keluarga tercinta, atas dukungan totalnya baik moril maupun spiritual yang telah memberikan izin pada penulis melanjutkan studi S3. Terima kasih yang tidak terhingga atas doa, kesabaran, kasih sayang, dukungan dan pengertiannya selama ini.
21. Teman-teman seperjuangan S3 Psikologi Unair angkatan 2013 dan rekan-rekan S3 Psikologi Unair lainnya. Terimakasih atas kebersamaan, persahabatan, dan obrolannya. Terimakasih atas diskusi serius dan santai, perjuangan untuk menyelesaikan disertasi ini terasa lebih bermakna karena penulis memiliki sahabat-sahabat terbaik.
22. Teman-teman SPCL atas dukungan dan kebersamaan selama masa studi. Terima kasih juga kakak angkatan dan adik angkatan atas diskusi dan dukungannya.
23. Tenaga Kependidikan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, atas bantuan dalam administrasi/surat menyurat selama penulis menjalani studi. Pelayanan prima yang Bapak/Ibu berikan selama ini sangat berarti bagi penulis.
24. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang dengan tulus ikhlas telah banyak membantu penulis dalam proses studi di S3 dan penyusunan disertasi ini.

Semoga amal baik bapak-bapak dan ibu-ibu semua mendapat balasan yang lebih baik dari Allah SWT, dilapangkan rejekinya dan dimudahkan segala urusannya. Semoga karya ini mendapat ridho Allah SWT. Aamiin. Akhirnya Penulis menyadari akan keterbatasan disertasi ini, semoga menjadi salah satu upaya pengembangan ilmu pengetahuan khususnya Psikologi Industri Organisasi dan Organisasi Korps Marinir. Penulis terbuka atas saran, kritik dan diskusi yang memebangun agar penelitian ini lebih baik. Penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak terutama untuk menjawab permasalahan kinerja adaptif dalam organisasi

Penulis,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Dwi Warih Untari'. The signature is written over a light-colored rectangular stamp that contains a small emblem at the top, the number '17305' in the middle, and some illegible text at the bottom.

Dwi Warih Untari

RINGKASAN

KINERJA ADAPTIF DITINJAU DARI TUNTUTAN KERJA, SUMBERDAYA PEKERJAAN DENGAN MEDIASI *JOB CRAFTING* PADA PERWIRA MENENGAH MARINIR

Kinerja adaptif sangat penting bagi Perwira Menengah Marinir terkait dengan penugasan di berbagai tugas dan satuan kerja yang berbeda-beda. Kinerja adaptif Perwira Menengah Marinir sebagai salah satu indikator keberhasilan Perwira Menengah Marinir sebagai personel militer TNI dalam melaksanakan penugasan sekaligus melaksanakan misi Korps Marinir. Salah satu misi Korps Marinir yaitu “memberikan peluang untuk perubahan sesuai tuntutan lingkungan strategis serta atas dasar kewenangan yang dimiliki organisasi Korps Marinir” (Ensiklopedia Korps Marinir TNI AL, 2014). Penugasan Perwira Menengah Marinir berdasarkan data Dinas Administrasi Personel Korps Marinir (Oktober, 2018) meliputi Komando pelaksana/Satuan Pelaksana dalam organisasi Marinir (57,94%), personel militer Korps Marinir di jajaran Kementerian Pertahanan (33,02%), Mabes TNI dan jajaran TNI AL (9,04%). Gambaran penugasan diatas menunjukkan bahwa penugasan Perwira Menengah Marinir meliputi Komando, staf personel di Pangkalan Militer dan staf di Lembaga Pendidikan Militer. Pernyataan pada Peraturan Panglima TNI bahwa keberhasilan pelaksanaan tugas sangat dipengaruhi kemampuan setiap personel yang mengawaki organisasi, terutama pada saat menjalankan peranannya dalam organisasi tersebut (Perpang/18/III/2011 tanggal 29 Maret 2011).

Dasar perspektif yang kuat penting untuk mendapatkan pemahaman tentang kinerja adaptif. Penelitian menggunakan model *Job Demands-Resources* (JD-R) (Demerouti & Bakker, 2014) dan konstruk kinerja adaptif Pulakos (2000). Model JD-R dikembangkan dalam penelitian organisasi tentang *burnout*, stres kerja dan kinerja kerja (*job performance*). Permasalahan tentang stres kerja dan konsekuensinya pada kesejahteraan karyawan telah mendapat perhatian dalam bentuk model JD-R (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti dkk., 2001; Schaufeli & Bakker 2004). Tuntutan dan sumberdaya pekerjaan adalah dua proses psikologis yang berbeda namun bisa memberikan efek bersama yang mempengaruhi keluaran penting organisasi dan kesejahteraan dari pekerjaan (Bakker dkk., 2004, 2005; Hobfoll, 1989; Xanthopoulou dkk., 2007b). *Job Demands-Resources model* (JD-R) memiliki efek yang unik pada stres kerja, motivasi dan *well-being* (Demerouti dkk, 2001). Tuntutan pekerjaan tidak selalu berdampak negatif, hal tersebut mungkin dapat berubah menjadi stres kerja saat tuntutan tersebut membutuhkan usaha yang tinggi dari karyawan yang belum siap (Bakker & Demerouti, 2007).

Tuntutan kerja dan sumberdaya kerja berkaitan dengan motivasi secara keseluruhan (Humphrey dkk., 2007) dan diharapkan individu dapat menggunakan keahliannya dalam kemampuannya untuk beradaptasi. Tuntutan kerja dan sumberdaya kerja prediktor penting untuk meningkatkan kinerja adaptif (Humphrey dkk., 2007).

Akumulasi dari berbagai aspek tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan Perwira Menengah Marinir dalam melaksanakan penugasan yang berbeda-beda memberikan pengaruh terhadap kinerja adaptif Perwira Menengah Marinir. Organisasi dapat mempengaruhi tuntutan pekerjaan dan sumberdaya pekerjaan karyawan (Nielsen, Randall, Yarker & Brenner, 2008), dan secara tidak langsung mempengaruhi keterlibatan karyawan dan kinerja (Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2010).

Fenomena mengenai tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan Perwira Menengah Marinir dalam konteks organisasi militer dengan struktur hirarki dan *top down* berpengaruh terhadap peningkatan kinerja adaptif merupakan salah satu alasan penelitian kinerja adaptif pada Perwira Menengah Marinir. Perwira Menengah Marinir wajib melaksanakan nilai tradisi dan etos kerja Korps Marinir yang memberi penekanan kuat pada loyalitas, dedikasi, prestasi dan proaktif. Pada kenyataannya, Perwira Menengah Marinir harus mendukung salah satu misi salah satu misi Korps Marinir yaitu memberikan peluang untuk perubahan sesuai tuntutan lingkungan strategis serta atas dasar kewenangan yang dimiliki organisasi Korps Marinir. Secara moral anggota Marinir wajib mengikuti peraturan untuk loyal dan berdedikasi tinggi. Organisasi Korps Marinir sebagai organisasi militer merupakan organisasi birokratis. Organisasi hierarki/mekanistik cenderung tidak mendorong karyawan berinisiatif untuk berinovasi, sebaliknya karyawan harus mengikuti aturan secara ketat dan melakukan pekerjaan sesuai perintah (Budihardjo, 2014).

Perubahan penugasan yang dipersepsikan Perwira Menengah Marinir diimbangi dengan strategi kerja *job crafting* untuk memfasilitasi keluaran dan proses kerja terutama bagi Perwira Menengah Marinir yang ingin mencapai prestasi dengan bertindak proaktif mencari tantangan dan mencari sumberdaya secara aktif. Strategi kerja *job crafting* membantu karyawan mencocokkan antara tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan dengan memadukan keahlian, kekuatan, dan preferensi dalam bekerja (sesuai kemampuan dan kebutuhannya) yang berdampak pada keluaran positif organisasi (Petrou dkk., 2012, Tims, Bakker, Derks, 2012). Perubahan-perubahan mengenai bagaimana pekerjaan diorganisasikan dan ditampilkan menuntut karyawan mengambil langkah-langkah tertentu yang berdampak terhadap kualitas pekerjaan mereka (Strauss & Parker, 2014).

Job crafting secara positif mempengaruhi motivasi seseorang untuk berperan serta dalam kinerja adaptif (Bruning, 2014). *Job crafting* mengambil penguasaan atau tanggung jawab kehidupan pekerjaannya sendiri melalui penciptaan lingkungan kerja yang penuh arti, sehat dan memotivasi bagi dirinya sendiri. Keluaran dari *job crafting* adalah kemampuan untuk beradaptasi dan kinerja dalam melaksanakan peran kerja secara efektif berupa kinerja adaptif (Grant & Parker 2009).

Berdasarkan pada latar belakang dan review literatur diatas, maka penelitian ini dilandasi oleh: 1) masalah konseptual, kinerja adaptif merupakan adaptabilitas individual (Ployhart & Bliese, 2006) yang menggabungkan tiga perspektif yaitu kinerja tugas (Pulakos dkk., 2000), training (Kozlowski dkk., 2001), dan kinerja individual (Thoresen, Bradley, Bliese, & Thoresen 2004). Ployhart & Bliese (2006) menggunakan konstruk kinerja adaptif dengan 8 dimensi kinerja adaptif dari Pulakos (2000). Adaptabilitas proaktif terjadi dalam mengantisipasi perubahan dan bermula dari perbedaan individu dalam memberikan persepsi terhadap perubahan atau sebagai respon terhadap perubahan organisasi (Ployhart & Bliese, 2006, h. 2). Penelitian memfokuskan pada karakteristik pekerjaan yaitu tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan sebagai anteseden kontekstual *job crafting* dan kinerja adaptif. Tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan mempengaruhi kinerja adaptif (Bakker & Demerouti 2007; Park & Park, 2019). 3) *job crafting* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ((Judge, Thoresen, Bono, Patton, 2000; Tims dkk., 2013, Van Eerde, 2000, Zacher, Heusner, Schmitz, Zwierzanska, & Frese, 2010, Tims, Bakker, & Derks, 2012; Guan & Frenkel 2018). Karyawan mampu beradaptasi dan menampilkan kinerja adaptif dalam melaksanakan peran kerja secara efektif (Grant & Parker, 2009), 4) Penelitian sebelumnya pada organisasi yaitu pabrik dan industri (*manufacturing*), bank, Teknologi Informasi (IT), kesehatan, hotel, sales, militer, pemerintahan dan pendidikan; konteks Negara Amerika, Australia dan Asia.

Organisasi Korps Marinir adalah organisasi militer yang memiliki struktur militer dengan aturan militer (*rules*) yang kaku, peraturan (*regulations*) & perintah (*order*). Organisasi militer memiliki pendekatan *top down* klasik antara lain *simplication*, *standardization* atau *enrichment* (Oldham & Fried, 2016) sehingga dianggap bahwa *job crafting* tidak mudah terjadi pada organisasi militer. Hal ini menjelaskan mengapa *job crafting* sampai sekarang tidak ditemui dalam penelitian organisasi militer. Penelitian sebelumnya dilakukan Dan, Rosca, Mateiser (2020) pada pemadam kebakaran Inggris yang memiliki organisasi dengan struktur militer menemukan bahwa *job crafting* berperan penting dalam keluaran kinerja.

Penelitian dalam domain kinerja adaptif umumnya tentang seleksi dan *staffing* pekerja dalam menampilkan kinerja adaptif (Huang, dkk, 2014; LePine, Colquitt, & Erez, 2000; Pulakos, dkk, 2006) daripada mengidentifikasi faktor kontekstual dalam lingkungan kerja yang akan meningkatkan kinerja adaptif (Sweet, Wit, & Shoss, 2015). Penelusuran dari tinjauan literatur menemukan bahwa sedikit penelitian yang mengidentifikasi faktor kontekstual yang mempengaruhi kinerja adaptif pada level individual (Baard, Rench, & Kozlowski 2014, Jundt dkk., 2015). Ghitulescu (2013), Zhang & Li (2016), Charbonnier, dkk, (2010) mengemukakan tentang variabel-variabel kontekstual dalam hubungannya dengan kinerja adaptif. Peneliti lainnya tentang persepsi terhadap politik organisasi dan perbedaan individu berkaitan dengan kinerja adaptif dan kinerja tugas (Shoss, Witt, & Vera 2012), Chiabaru, Lorinkova & Van Dyne (2013) meneliti pengaruh dukungan atasan terhadap kinerja adaptif dibandingkan dengan perilaku yang berorientasi perubahan lainnya. APA

Kinerja adaptif pada Perwira Menengah Marinir merupakan keluaran yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi Korps Marinir. Hasil wawancara pendahuluan terhadap Perwira Menengah Marinir dan tinjauan literatur mengenai organisasi Korps Marinir menunjukkan tuntutan pekerjaan, sumberdaya pekerjaan, *job crafting* dan kinerja adaptif pada Perwira Menengah Marinir. Tuntutan kerja, sumberdaya pekerjaan, *job crafting* berdasarkan kerangka teori dari model JD-R dari Demerouti & Bakker (2014). Tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan sebagai anteseden kontekstual *job crafting* dan kinerja. Penelitian *job crafting* berdasarkan teori JD-R belum pernah dilaksanakan dalam organisasi Militer Indonesia. Pemaparan diatas menjadi argumentasi peneliti untuk membuktikan dan mengetahui kinerja adaptif pada Perwira Menengah Marinir ditinjau dari tuntutan kerja, sumberdaya pekerjaan dan *job crafting* dalam konteks organisasi Korps Marinir.

Metode

Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Subyek penelitian ini adalah Perwira Menengah Marinir pada organisasi Korps Marinir. Masa kerja minimal 10 tahun dengan pengalaman penugasan pada 3 area penugasan yang berbeda. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*.

Penelitian ini terdiri dari variabel tidak tergantung yaitu variabel tuntutan kerja dan variabel sumberdaya pekerjaan, variabel mediator yaitu *job crafting* dan variabel tergantung yaitu kinerja adaptif. Data diukur dengan adaptasi skala tuntutan kerja yang dikembangkan oleh Bakker & Demerouti (2014) yang terdiri dari 5 dimensi dengan 23 item. Adaptasi skala sumberdaya pekerjaan yang dikembangkan oleh Bakker & Demerouti (2014) yang terdiri dari 5 dimensi dengan 17 item. Adaptasi skala *job crafting* yang dikembangkan oleh Tims dkk., (2012). Adaptasi skala kinerja adaptif yang dikembangkan oleh Ployhart & Bliese (2006) berdasarkan konstruk kinerja adaptif Pulakos (2000) yang terdiri dari 55 item. Adaptasi alat ukur dilakukan pada semua skala. Semua alat ukur valid dan reliabel dengan dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

Hasil

Validitas konstruk pada penelitian ini diuji dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Analisis statistik dengan menggunakan program AMOS versi 22, tujuan utama dilakukannya analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji model, sehingga bagian terpenting dalam analisis adalah menguji fit tidaknya model.

Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan SEM-AMOS. Metode analisis yang digunakan untuk melihat efek mediasi, yaitu dengan menggunakan metode *Bootstrap Bias-corrected Confidence Interval 95%* (*Bootstrap CI 95%*).

Secara keseluruhan hasil pengujian statistik telah menjawab hipotesis mayor yaitu kinerja adaptif dipengaruhi oleh tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan dengan mediator *job crafting*. Metode analisis pengaruh langsung menggunakan

nilai koefisien korelasi jalur dan *bootstrap* menunjukkan hasil signifikansi yang sama. Berikut hasil penelitian:

1. Tuntutan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja adaptif dengan nilai koefisien jalur ($\beta = 0,16; p < 0,001$) dan ($b = 0,157; C.I.: [0,080; 0,235]; p < 0,001$)
2. Sumberdaya pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja adaptif dengan nilai koefisien jalur ($\beta = 0,59; p < 0,001$) dan ($b = 0,585; C.I.: [0,377; 0,850]; p < 0,001$)
3. Tuntutan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *job crafting* dengan nilai koefisien jalur ($\beta = -0,13, p < 0,05$) dan ($b = -0,130; C.I.: [-0,238; -0,027]; p < 0,05$)
4. Sumberdaya pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap *job crafting* dengan nilai koefisien jalur ($\beta = 0,77, p < 0,001$) dan ($b = 0,768; C.I.: [0,675; 0,840]; p < 0,001$);
5. *Job crafting* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja adaptif dengan nilai koefisien jalur ($\beta = 0,39; p < 0,001$) dan ($b = 0,386; C.I.: [0,115; 0,603]; p < 0,001$);
6. Tuntutan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja adaptif melalui *job crafting* ($b = -0,051; C.I.: [-0,100; -0,008]; p < 0,001$)
7. Sumberdaya pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja adaptif melalui *job crafting* ($b = 0,302; C.I.: [0,102; 0,435]; p < 0,001$).

Job crafting sebagai mediator parsial pengaruh tuntutan kerja terhadap kinerja adaptif. Tuntutan kerja memberikan pengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja adaptif ($\beta = 0,16; p < 0,001$) dan ($b = 0,157; C.I.: [0,080; 0,235]; p < 0,001$) lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung tuntutan kerja terhadap kinerja adaptif melalui *job crafting* negatif signifikan ($b = -0,051; C.I.: [-0,100; -0,008]; p < 0,001$).

Job crafting sebagai mediator parsial pengaruh sumberdaya pekerjaan terhadap kinerja adaptif. Sumberdaya pekerjaan memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja adaptif ($\beta = 0,59; p < 0,001$) dan ($b = 0,585; C.I.: [0,377; 0,850]; p < 0,001$) lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung sumberdaya pekerjaan terhadap kinerja adaptif melalui *job crafting* ($b = 0,302; C.I.: [0,102; 0,435]; p < 0,001$).

Kebaruan, Temuan dan Keterbatasan Penelitian

Kebaruan Penelitian

Kinerja adaptif Perwira Menengah Marinir dipengaruhi tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan dengan *job crafting* sebagai mediator.

Temuan penelitian menunjukkan *job crafting* dilakukan Perwira Menengah Marinir. *Job crafting* berpengaruh positif terhadap kinerja adaptif. *Job crafting* berperan sebagai mediator parsial yang mempengaruhi kinerja adaptif. Tuntutan kerja tinggi berpengaruh negatif terhadap *job crafting*. Tuntutan kerja yang tinggi, *job crafting* menjadi tidak efektif karena tuntutan kerja tinggi melalui *job crafting* menjadikan kinerja adaptif menurun. Tuntutan kerja berpengaruh langsung meningkatkan kinerja adaptif. Sumberdaya pekerjaan berpengaruh positif secara

langsung atau tidak langsung terhadap kinerja adaptif melalui *job crafting*. Sumberdaya yang tinggi pada Perwira Menengah Marinir dengan melalui *job crafting* meningkatkan kinerja adaptif. Sumberdaya pekerjaan sebagai prediktor yang paling kuat pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja adaptif Perwira Menengah Marinir. Peran Perwira Menengah Marinir sebagai pemimpin atau komandan di kesatuan kerjanya, tidak hanya memberikan reaksi terhadap perubahan tetapi juga secara proaktif dan sukarela dengan *job crafting* menciptakan perubahan dengan tetap memperhatikan dan melakukan tugas dan tanggungjawab sesuai otonomi moderat yang dimilikinya.

Implikasi Penelitian

Dengan kebaruan yang telah diuraikan maka hasil penelitian memiliki implikasi teoritik antara lain:

1. Perwira Menengah Marinir melakukan *job crafting*. *Job crafting* berpengaruh langsung terhadap kinerja adaptif Perwira Menengah Marinir. Dimensi meningkatkan sumberdaya sosial dari *job crafting* memberikan sumbangan tertinggi terhadap kinerja adaptif. Ada hubungan antara *job crafting* dengan tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya bahwa *job crafting* dipengaruhi tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan. Hasil penelitian mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang mengemukakan tuntutan kerja berpengaruh berbeda diantara organisasi yang berbeda. Tuntutan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja adaptif Perwira Menengah Marinir.
2. Hasil penelitian membuktikan *job crafting* merupakan mediator parsial yang mempengaruhi kinerja adaptif.
3. *R-square* sebesar 80,9% yang menunjukkan variabilitas kinerja adaptif dipengaruhi variabel anteseden yaitu tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan serta variabel mediator yaitu *job crafting* tergolong tinggi. Hal ini berarti variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja adaptif telah dikaji dalam penelitian ini. Tuntutan kerja tinggi dan sumberdaya pekerjaan tinggi Perwira Menengah Marinir menunjukkan bahwa organisasi Korps Marinir sebagai organisasi yang menantang.
4. Menemukan sumberdaya pekerjaan sebagai variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja adaptif, dibandingkan tuntutan kerja dan *job crafting* dalam mempengaruhi kinerja adaptif Perwira Menengah Marinir.

Implikasi Praktis dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian membuktikan tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan berpengaruh pada *job crafting* dalam konteks organisasi militer. Temuan *job crafting* dapat dijadikan acuan dalam menyusun program perencanaan individual Perwira Menengah Marinir sesuai dengan minat dan preferensi masing-masing Perwira Menengah dalam melaksanakan penugasan.
2. Organisasi dapat memberikan apresiasi, perhatian dan dukungan kepada Perwira Menengah Marinir yang melakukan *job crafting*. Partisipasi Perwira Menengah Marinir melalui *job crafting* diharapkan Perwira Menengah

Marinir mampu menyeimbangkan tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan sehingga meningkatkan kinerja adaptif Perwira Menengah Marinir.

3. Perwira Menengah Marinir dapat memanfaatkan sumberdaya pekerjaan yang dimilikinya yaitu kesempatan berkembang, umpanbalik, dukungan atasan, *coaching* dan otonomi moderat yang dimiliki untuk melakukan *job crafting* dan meningkatkan kinerja adaptif.

Keterbatasan Penelitian

1. Pengukuran dengan penilaian diri memungkinkan meningkatkan resiko “*common method variance*” (Podsakoff dkk., 2003).
2. Design penelitian *cross-sectional* mengalami keterbatasan dalam menyimpulkan hubungan sebab akibat dan peran mediasi *job crafting* dalam mempengaruhi tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan terhadap kinerja adaptif. Salah satu usaha yang dilakukan peneliti dalam mengatasi keterbatasan penelitian *cross-sectional*, peneliti secara langsung menemui satu demi satu dan menunggu Perwira Menengah Marinir tersebut menyelesaikan kuesioner.
3. Beberapa variabel demografis belum dioptimalkan sebagai sumber data yang dapat dianalisis lebih jauh seperti masa kerja, jabatan, penugasan dengan keterbatasan jumlah responden penelitian.

6.9. Saran Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, berikut saran yang dapat diberikan:

1. Bagi Organisasi Korps Marinir
 - a. Organisasi Korps Marinir untuk meningkatkan kinerja adaptif Perwira Menengah dengan memberikan dukungan sosial, kesempatan belajar dan atasan yang mendukung dengan pemberian umpanbalik dan *coaching*. Petrou dkk., (2012) mengemukakan bahwa individu yang berada dalam lingkungan yang sangat stabil dengan deskripsi tugas sangat detil dan prosedur kerja jelas sekalipun, individu dapat melakukan penyesuaian dengan tugas yang mereka lakukan, dan memobilisasi sumberdaya pekerjaan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan sukses. Hal ini dilakukan individu agar tetap sehat dan termotivasi.
 - b. Peningkatan sumberdaya pekerjaan Korps Marinir mempengaruhi peningkatan kinerja adaptif Perwira Menengah Marinir melalui *job crafting*. Otonomi, kesempatan berkembang meningkatkan sumberdaya struktural Perwira Menengah Marinir. Feedback dan dukungan sosial yang diberikan organisasi Korps Marinir meningkatkan sumberdaya sosial Perwira Menengah Marinir. Tekanan pekerjaan dari tuntutan pekerjaan berpengaruh pada peningkatan tantangan pekerjaan.
 - c. Organisasi Korps Marinir dapat memberikan apresiasi dan pengakuan bahwa perilaku *job crafting* sebagai salah satu strategi personal Perwira Menengah Marinir agar dapat menyelaraskan misi personal Perwira Menengah Marinir dengan misi organisasi dan pekerjaannya, memberikan kesempatan luas kepada Perwira Menengah Marinir untuk mengembangkan diri dan menyelesaikan pekerjaan mereka lebih proaktif

sesuai dengan kapasitas mereka masing-masing, yang pada akhirnya akan mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja adaptif.

- d. Organisasi Korps Marinir perlu menyampaikan dan mengkomunikasikan secara terbuka melalui jam komandan atau rapat-rapat koordinasi setingkat komandan mengenai *job crafting* yang bisa mempengaruhi peningkatan kinerja adaptif. Perwira Menengah Marinir didukung sumberdaya pekerjaan tinggi untuk melakukan aktivitas *job crafting* dan memastikan mereka dapat melakukan *job crafting* yang pada akhirnya mempengaruhi peningkatan kinerja adaptif. Hal ini berarti komunikasi untuk saling memahami bahwa *job crafting* dapat dilakukan dan Perwira Menengah Marinir didukung untuk melakukan aktivitas *job crafting* dan memastikan mereka dapat melakukan *job crafting* yang pada akhirnya mempengaruhi peningkatan kinerja adaptif.

2. Penelitian Selanjutnya

- a. Penelitian selanjutnya disarankan mengkaji anteseden kinerja adaptif lainnya misalnya individu (misalnya kepribadian dan efikasi diri), kelompok (misalnya Brigade Infanteri, Resimen Kavaleri dan artileri, Resimen Bantuan Tempur, Komando Latihan Marinir, Pangkalan Marinir, Rumah Sakit dan Detasemen Komando Marinir, Detasemen Jala Mangkara.) dan kepemimpinan (misalnya kepemimpinan transformational) dalam pengembangan model kinerja adaptif Perwira Menengah Marinir.
- b. Memperluas variasi sampel dengan memilih sampel Perwira Menengah Marinir yang lebih memperhitungkan keterwakilan dalam pengalaman penugasan, karena pada setiap bidang penugasan baik bidang komando, lembaga pendidikan sebagai staf, pengajar dan guru militer atau instruktur maupun staf operasional memiliki tingkat kinerja adaptif yang berbeda. Variasi sampel misalnya pada bidang penugasan operasional, Perwira Menengah Marinir bertugas pada komando lapangan sebagai Komandan atau bidang pasukan tempur pada operasi militer yang sering berhadapan langsung gangguan keamanan bersenjata yang mengancam kedaulatan Negara Republik Indonesia atau kontak fisik bersenjata.
- c. Memperluas sampel Perwira Menengah Marinir dengan memperhatikan tempat atau area penugasan pada Pasukan Marinir dan Brigade Marinir 1, Pasukan Marinir dan Brigade Marinir 2, Pasukan Marinir dan Brigade Marinir 3 terkait dengan luas wilayah yang menjadi tanggung jawab dalam pekerjaannya memberikan pengaruh terhadap sumberdaya pekerjaan, *job crafting* dan kinerja adaptif Perwira Menengah Marinir.

Abstract

Adaptive performance is very important for Indonesian Marine Corps Middle-Ranked Officers (*Perwira Menengah Marinir*) in facing the dynamic and complex changes in the strategic environment. The antecedents of adaptive performance are work characteristics, influenced the perception of Indonesian Marine Corps Middle-Ranked Officers in controlling the work and ability to do the job. Moreover, as a foundation for the job demands-resources (JD-R) model, job crafting itself is affected by the level of job demands from the environment and the given job resources of the workplace.

The scale of job demand and job resources was adapted from the Job Demand Resources Questionnaire' Bakker, 2014. The scale of Job Crafting adapted from the Scale Job crafting' Tims, Bakker, & Derks (2012). The scale Adaptive performance adopted from the scale I-ADAPT' Ployhart & Bliese (2006).

The research method is quantitative with cross-sectional. Data were obtained from 230 the middle-rank officer Marine Corps spread to 35 military unit of the Indonesian Marine Corps of the Indonesian Navy and Indonesian National Armed Forces (TNI). The technique purposive sampling with criteria for subjects are middle-ranked officer Marine' corps, with work experience at least 10 years and "tour area" at least 3 assignment and deployment.

We applied SEM to test our hypotheses using the IBM SPSS 22 software and AMOS 5.0. The a goodness of fit statistics of the CFA model showed sufficient fit to the data ($\chi^2= 497.99$, $df= 178$, $TLI= .89$, $CFI= .903$, $RMSEA= .089$). The results showed that job resources positive significantly related to job crafting and adaptive performance while job demands related to job crafting negative significantly; job demands positive significant influence on adaptive performance; job crafting acts as a partial mediator between job demands and adaptive performance as well as between job resources and adaptive performance. The results show that job demands mediated by job crafting have a negative significant on the adaptive performance job resources mediated by job crafting positively related to the adaptive performance.

Keywords: Adaptive performance, job crafting, job demands, job resources, Indonesian Marine Corps Middle-Ranked Officers

ABSTRAK

Kinerja adaptif sangat penting bagi Perwira Menengah Marinir dalam menghadapi dinamika dan perubahan lingkungan strategis. Antecedent kinerja adaptif adalah karakteristik kerja, dipengaruhi persepsi Perwira Menengah Marinir dalam mengontrol dan melakukan pekerjaan. Sesuai dengan model *Job Demands-resources* (JD-R), *job crafting* dipengaruhi tingkat tuntutan kerja dari lingkungan dan sumberdaya pekerjaan yang tersedia dari lingkungan kerja.

Metode penelitian adalah kuantitatif dengan *cross sectional*. Teknik pengambilan sampel adalah *purposive sampling*. Subyek penelitian 230 Perwira Menengah Marinir pada organisasi Korps Marinir. Masa kerja minimal 10 tahun dengan pengalaman penugasan pada 3 area penugasan yang berbeda.

Data diukur dengan menggunakan adaptasi skala tuntutan kerja dan skala sumberdaya pekerjaan yang dikembangkan Bakker (2014). Adaptasi skala *job crafting* yang dikembangkan Tims, dkk., (2012). Adaptasi skala kinerja adaptif yang dikembangkan oleh Ployhart & Bliese (2006).

Kuesioner dianalisa menggunakan CFA dan SEM dengan SPSS 22 and AMOS 5.0. Model kinerja adaptif *Goodness of fit* cukup fit ($\chi^2 = 497,99$, $df = 178$, $TLI = 0,89$, $CFI = 0,903$, $RMSEA = 0,089$). Hasil menunjukkan *job crafting* berperan sebagai mediasi parsial antara tuntutan kerja terhadap kinerja adaptif. *Job crafting* berperan sebagai mediasi parsial antara sumberdaya pekerjaan terhadap kinerja adaptif. *Job crafting* berperan sebagai mediator pengaruh tuntutan kerja terhadap kinerja adaptif. Pengaruh tuntutan kerja signifikan positif terhadap kinerja adaptif; pengaruh tuntutan kerja signifikan negatif terhadap *job crafting*. *Job crafting* berperan sebagai mediator parsial pengaruh sumberdaya pekerjaan terhadap kinerja adaptif. Pengaruh tidak langsung sumberdaya pekerjaan lebih besar melalui *job crafting* sebagai mediator pengaruh langsung sumberdaya pekerjaan.

Kata Kunci: Kinerja Adaptif, *Job crafting*, Tuntutan Kerja, Sumberdaya Pekerjaan, Perwira Menengah Marinir

DAFTAR ISI

| | |
|---------------------------|-------|
| SAMPUL DEPAN | I |
| SAMPUL DALAM | ii |
| PRASYARAT GELAR | iii |
| PENGESAHAN | Iv |
| PERSETUJUAN | V |
| PERNYATAAN KEASLIAN | vi |
| PENETAPAN PANITIA PENGUJI | vii |
| UCAPAN TERIMA KASIH | Viii |
| RINGKASAN | Xi |
| ABSTRACT | Xxi |
| ABSTRAK | Xxii |
| DAFTAR ISI | Xxiii |
| DAFTAR TABEL | Xxiv |
| DAFTAR GAMBAR | xxv |
| DAFTAR LAMPIRAN | xxvii |

| | | |
|---------------|---|-----|
| BAB I | PENDAHULUAN | |
| | 1.1 Latar Belakang Masalah | 1 |
| | 1.2 Kajian Masalah | 17 |
| | 1.3 Perumusan Masalah | 22 |
| | 1.4 Tujuan Penelitian | 23 |
| | 1.5 Manfaat Penelitian | 24 |
| BAB II | TINJAUAN PUSTAKA | |
| | 2.1. Perubahan Organisasi | 25 |
| | 2.2. Adaptabilitas | 27 |
| | 2.2.1. Kinerja Adaptif Pulakos (2000) | 29 |
| | 2.2.2. Model I-ADAPT Ployhart & Bliese (2006) | 32 |
| | 2.2.3. Antecedent Kinerja Adaptif | 41 |
| | 2.3. <i>Job Crafting</i> | 44 |
| | 2.4. Tuntutan Kerja dan Sumberdaya Pekerjaan | 64 |
| | 2.4.1. Prekursor Tuntutan Kerja dan Sumberdaya Pekerjaan | 63 |
| | 2.4.2. <i>Job Demands-Resources Model</i> | 90 |
| | 2.4.3. Proses Rangkap (<i>Dual Process</i>) | 95 |
| | 2.4.4. <i>Health-impairment process</i> | 96 |
| | 2.4.5. Proses Motivasional (<i>Motivational process</i>) | 97 |
| | 2.4.6. Interaksi Tuntutan Kerja/Sumberdaya Pekerjaan | 99 |
| | 2.5. Organisasi Militer | 102 |
| | 2.6. Korps Marinir | 107 |

| | | |
|----------------|--|-----|
| 2.7. | Perwira Menengah | 114 |
| 2.8. | Hubungan antar Konstruk | 115 |
| 2.8.1. | Kajian Teoritik Tuntutan Pekerjaan terhadap Kinerja adaptif | 115 |
| 2.8.2. | Kajian Teoritik Sumberdaya Pekerjaan terhadap Kinerja adaptif | 116 |
| 2.8.3. | Kajian Teoritik Tuntutan Pekerjaan terhadap terhadap <i>Job Crafting</i> | 120 |
| 2.8.4. | Kajian Teoritik Sumberdaya pekerjaan terhadap <i>Job Crafting</i> | 121 |
| 2.8.5. | Kajian Teoritik Pengaruh <i>Job Crafting</i> terhadap Kinerja Adaptif | 122 |
| 2.8.6. | Kajian Teoritik Pengaruh Tuntutan pekerjaan terhadap Kinerja Adaptif dengan mediator <i>Job crafting</i> | 129 |
| 2.8.7. | Kajian Teoritik Pengaruh Sumberdaya Pekerjaan terhadap Kinerja Adaptif dengan mediator <i>job crafting</i> | 129 |
| BAB III | KERANGKA KONSEPTUAL | 132 |
| 3.1. | Kerangka Konseptual | 132 |
| 3.2. | Hipotesis | 138 |
| BAB IV | METODE PENELITIAN | |
| 4.1. | Jenis dan rancangan penelitian | 140 |
| 4.2. | Identifikasi dan Definisi Konseptual | 141 |
| 4.3. | Definisi Operasional | 141 |
| 4.3.1. | Tuntutan Pekerjaan | 142 |
| 4.3.2. | Sumberdaya Pekerjaan | 142 |
| 4.3.3. | <i>Job Crafting</i> | 143 |
| 4.3.4. | Kinerja Adaptif | 144 |
| 4.4. | Subyek Penelitian | 148 |
| 4.5. | Teknik Pengumpulan Data | 150 |
| 4.5.1. | Teknik Pengumpulan Data | 150 |
| 4.5.2. | Adaptasi Alat Ukur | 154 |
| 4.5.3. | Validitas dan Reliabilitas | 161 |
| 4.6. | Hasil uji Validitas dan Reliabilitas Skala Penelitian | 166 |
| 4.6.1. | Validitas Konstruk | 166 |
| 4.6.2. | Hasil Analisis Faktor Konfirmatori | 169 |
| BAB V | HASIL PENELITIAN | 182 |
| 5.1. | Pelaksanaan Penelitian | 182 |
| 5.2. | Hasil Penelitian | 184 |
| 5.2.1. | Deskripsi Data Penelitian | 184 |
| a. | Deskripsi Subyek Penelitian | 183 |
| b. | Karakteristik Pangkat | 184 |
| c. | Deskripsi Pengalaman Penugasan | 184 |

| | | |
|----------------|--|-----|
| | d. Deskripsi Komando dan Pelaksana Kerja | 186 |
| | 5.3. Hasil Analisa Data | 188 |
| | 5.3.1. Uji korelasi | 190 |
| | 5.3.2. Validitas Diskriminan | 192 |
| | 5.3.3. <i>Common method biased & multikolinearialis</i> | 193 |
| | 5.3.4. Uji asumsi | 194 |
| | 5.3.5. Uji model | 199 |
| | a. Hasil Uji Model Pengukuran | 202 |
| | b. <i>Composite Reliability & Convergent Validity</i> | 205 |
| | c. Reliabilitas | 206 |
| | 5.4. Pengujian Hipotesa | 222 |
| | 5.4.1. Pengujian Pengaruh langsung antar Variabel | 222 |
| | 5.4.2. Pengujian Pengaruh Mediasi | 225 |
| | 5.5. Model Akhir Kinerja Adaptif | 235 |
| BAB VI | PEMBAHASAN | 236 |
| | 6.1.1. Model Kinerja Adaptif pada Perwira Menengah Marinir ditinjau dari tuntutan kerja, sumberdaya pekerjaan dengan mediasi <i>Job Crafting</i> | 237 |
| | 6.1.2. Pengaruh tuntutan kerja terhadap kinerja adaptif | 242 |
| | 6.1.3. Pengaruh sumberdaya pekerjaan terhadap kinerja adaptif | 248 |
| | 6.1.4. Pengaruh tuntutan kerja terhadap <i>job crafting</i> | 251 |
| | 6.1.5. Pengaruh sumberdaya pekerjaan terhadap <i>job crafting</i> | 253 |
| | 6.1.6. Pengaruh <i>job crafting</i> terhadap kinerja adaptif | 256 |
| | 6.1.7. Pengaruh tuntutan kerja terhadap kinerja adaptif dengan mediator <i>job crafting</i> pada Perwira Menengah Marinir | 258 |
| | 6.1.8. Pengaruh tuntutan kerja terhadap kinerja adaptif dengan mediator <i>job crafting</i> pada Perwira Menengah Marinir | 260 |
| | 6.2. Kebaruan Penelitian | 262 |
| | 6.3. Implikasi Penelitian | 264 |
| | 6.4. Keterbatasan Penelitian | 265 |
| | 6.5. Saran | 266 |
| BAB VII | KESIMPULAN | |
| | Kesimpulan | 273 |
| | Saran | 274 |
| | DAFTAR PUSTAKA | 278 |

DAFTAR TABEL

| Nomor | Judul Tabel | Hlm |
|----------|---|-----|
| Tabel 1 | Jumlah Perwira Menengah Marinir Tahun 2018 | 149 |
| Tabel 2 | Hasil Perhitungan <i>Mean Score Comparability</i> dan <i>Similarity</i> | 159 |
| Tabel 3 | Ukuran <i>Goodness of fit</i> | 168 |
| Tabel 4 | Hasil Analisis Faktor Konfirmatori skala tuntutan kerja | 169 |
| Tabel 5 | Hasil Analisis Faktor Konfirmatori skala tuntutan kerja dengan <i>loading factor</i> > 0,5 | 170 |
| Table 6 | Hasil perhitungan <i>Goodness of fit</i> skala tuntutan kerja | 171 |
| Tabel 7 | Hasil Analisis Faktor Konfirmatori skala sumberdaya pekerjaan | 172 |
| Tabel 8 | Hasil Analisis Faktor Konfirmatori skala sumberdaya pekerjaan dengan <i>loading factor</i> > 0,5 | 173 |
| Tabel 9 | Hasil perhitungan <i>Goodness of fit</i> skala sumberdaya pekerjaan | 174 |
| Tabel 10 | Hasil Analisis Faktor Konfirmatori skala <i>job crafting</i> | 175 |
| Tabel 11 | Hasil Analisis Faktor Konfirmatori skala <i>job crafting</i> dengan <i>loading factor</i> > 0,5 | 176 |
| Tabel 12 | Hasil perhitungan <i>Goodness of fit</i> skala <i>job crafting</i> | 177 |
| Tabel 13 | Hasil Analisis Faktor Konfirmatori skala kinerja adaptif | 178 |
| Tabel 14 | Hasil Analisis Faktor Konfirmatori skala kinerja adaptif dengan <i>loading factor</i> > 0,5 | 179 |
| Tabel 15 | Hasil perhitungan <i>Goodness of fit</i> skala kinerja adaptif | 180 |
| Tabel 16 | Deskripsi Usia Subyek Penelitian | 185 |
| Tabel 17 | Karakteristik Pangkat | 185 |
| Tabel 18 | Area Penugasan pada dan Satuan Dinas Militer . | 186 |
| Tabel 19 | Komando Pelaksana dan Satuan Pelaksana Kerja | 187 |
| Tabel 20 | Korelasi Antar Variabel | 191 |
| Table 21 | <i>AVE Square root</i> dan korelasi | 191 |
| Tabel 22 | Korelasi (R), <i>Variance Inflation Factor (VIF)</i> | 194 |
| Tabel 23 | Hasil analisis faktor konfirmatori model pengukuran kinerja adaptif antara tuntutan kerja, sumberdaya pekerjaan dan <i>job crafting</i> , kinerja adaptif | 204 |
| Tabel 24 | <i>Loading indikator, Composite Reliability (CR), Average Variance Extracted (AVE)</i> | 205 |
| Tabel 25 | Reliabilitas Skala | 206 |

| | | |
|----------|--|-----|
| Tabel 26 | Skala Penelitian dari hasil alat ukur terpakai | 208 |
| Tabel 27 | Hasil Perhitungan <i>Goodness of fit</i> Model Kinerja Adaptif sebelum modifikasi Indeks | 210 |
| Tabel 28 | <i>Modification Indices Covarians</i> | 211 |
| Tabel 29 | Hasil Perhitungan <i>Goodness of fit</i> Model Kinerja Adaptif setelah modifikasi Indeks | 213 |
| Tabel 30 | Bobot pengaruh antar aspek dan Variabel Penelitian | 215 |
| Tabel 31 | Interpretasi interval koefisien korelasi | 215 |
| Tabel 32 | Interpretasi koefisien korelasi pada variabel Tuntutan Kerja | 216 |
| Tabel 33 | Interpretasi koefisien korelasi pada variabel Sumberdaya Pekerja | 217 |
| Tabel 34 | Interpretasi koefisien korelasi pada variabel <i>Job Crafting</i> | 217 |
| Tabel 35 | Interpretasi koefisien korelasi pada variabel kinerja adaptif | 218 |
| Tabel 36 | Bobot Sumbangan Antar Variabel Penelitian | 219 |
| Tabel 37 | Efek Mediasi Model Kinerja Adaptif | 227 |

DAFTAR GAMBAR

| Nomor | Judul Gambar | Hlm |
|-----------|--|-----|
| Gambar 1 | Model I-ADAPT (<i>Individual Adaptability Theory</i>) Ployhart & Bliese (2006) | 39 |
| Gambar 2 | Model Karakteristik Pekerjaan (Hackman & Oldham, 1980) | 70 |
| Gambar 3 | <i>Job strain</i> model (diunduh dari Karasek, 1979, h. 288) | 73 |
| Gambar 4 | Karasek & Theorells' <i>Demand-Control Model</i> (1990) | 74 |
| Gambar 5 | Johnson & Hall's <i>Job Demands-Control-Support Model</i> (1988, h. 1336) | 76 |
| Gambar 6 | <i>The effort-reward imbalance model</i> (ERI: Siegrist, 1996) | 82 |
| Gambar 7 | <i>The effort-reward imbalance model</i> (ERI: Siegrist, 1999) | 82 |
| Gambar 8 | Model <i>Job Demands-Resources</i> (Bakker & Demerouti, 2014) | 91 |
| Gambar 9 | <i>The Competing Values Framework</i> (CVF) Cameron dan Quinn (2006:46) | 104 |
| Gambar 10 | Model Kerangka Konseptual | 139 |
| Gambar 11 | Skema guidelines adaptasi skala <i>International Test Commision (ITC) Guidelines for Test Adaptation</i> (2016) | 153 |
| Gambar 12 | Model pengukuran | 202 |
| Gambar 13 | Struktural model kinerja adaptif | 209 |
| Gambar 14 | Struktural model kinerja adaptif setelah <i>modifikasi indices</i> | 212 |
| Gambar 15 | <i>Standardized estimations</i> model kinerja adaptif | 222 |
| Gambar 16 | Model Kinerja Adaptif setelah Dilakukan Pengujian secara Empiris (<i>Standardized Estimation</i>) | 228 |
| Gambar 17 | Alur pengaruh langsung dan tidak langsung variabel X terhadap variabel Y | 231 |
| Gambar 18 | Pengaruh langsung dan tidak langsung tuntutan kerja terhadap kinerja adaptif | 232 |
| Gambar 19 | Pengaruh langsung dan tidak langsung sumberdaya pekerjaan terhadap kinerja adaptif | 233 |
| Gambar 20 | Model Akhir Kinerja Adaptif | 235 |

Daftar Lampiran

| Nomor | Judul lampiran | Hlm |
|--------------|--|------------|
| Lampiran 1 | Kekuatan Personel Militer Marinir Komando Pelaksana/Satuan Pelaksana (Oktober 2018) | 306 |
| Lampiran 2 | Anteseden Kinerja Adaptif | 312 |
| Lampiran 3 | Peneliti, Tahun, Nama Jurnal | 317 |
| Lampiran 4 | Kuesioner Perwira Menengah Marinir | 321 |
| Lampiran 5 | Data Wawancara Pendahuluan Perwira Menengah Marinir (Anonim) | 337 |
| Lampiran 6 | Hasil Pengolahan Data | 375 |

