



Leader Member Exchange dan Work Engagement sebagai Kunci Job Crafting: Studi pada Karyawan di Indonesia

Khairina Widya Primandari Haryono¹, Lupi Yudhaningrum², Nazir Utama Anugrah³, Irma Rosalinda Lubis⁴, Muhammad Irfan Pratama Fasa⁵

¹khairinamanda45@gmail.com, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

²lupiyudhaningrum@unj.ac.id, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

³nazirultama@gmail.com, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

⁴Irma.dik2@gmail.com, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

⁵pratamairfan777@gmail.com, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

Article Info:

Keywords:

Job Crafting
Leader Member Exchange
Work Engagement

Article History:

Received : 17 Mei 2025

Revised : 22 Mei 2025

Accepted : 28 Mei 2025

Article Doi:

[10.22441/merpsy.v17i2.36981](https://doi.org/10.22441/merpsy.v17i2.36981)

Abstract:

This study examined the role of Leader–Member Exchange (LMX) and work engagement as predictors of job crafting among employees in Indonesia. Grounded in the Job Demands–Resources model, the research was conducted to address the limited empirical evidence on the simultaneous contribution of interpersonal (LMX) and intrapersonal (work engagement) resources to proactive work behaviour in a collectivistic, hierarchical work culture. It was hypothesised that LMX and work engagement would each, and jointly, have a positive effect on job crafting. The study employed a quantitative correlational design using an online survey of 280 employees who met predetermined work- tenure criteria. LMX, work engagement, and job crafting were measured with validated Likert-type scales and analysed using multiple linear regression. The findings showed that both LMX and work engagement significantly predicted job crafting, with work engagement emerging as the stronger predictor; together, both variables explained 52.3% of the variance in job crafting. These results highlight the importance of strengthening employees' psychological engagement alongside high-quality leader–member relationships to foster adaptive, self-initiated changes in work roles within Indonesian organisations.

How to cite :

Haryono, K.W.P., Yudhaningrum, L., Anugrah, N.U., Lubis, I. R., & Fasa, M. I.P. (2025). Leader member exchange dan work engagement sebagai kunci job crafting: Studi pada karyawan di Indonesia. *Merpsy Journal*. 17(2), 151-163. DOI: [10.22441/merpsy.v17i2.36981](https://doi.org/10.22441/merpsy.v17i2.36981)

Pendahuluan

Transformasi dunia kerja pasca-pandemi COVID-19 telah mengubah ekspektasi karyawan terhadap makna dan pengalaman kerja. Survei global menunjukkan bahwa sebagian besar pekerja muda, khususnya generasi milenial dan Gen Z, mengalami penurunan keterhubungan emosional dengan pekerjaan sejak penerapan sistem kerja jarak jauh dan hybrid, yang berdampak pada menurunnya makna kerja dan keterlibatan psikologis (Deloitte Insights, 2023). Dalam konteks Indonesia, pekerja muda dilaporkan masih banyak berada dalam struktur kerja yang kaku dan hierarkis, sehingga membatasi ruang ekspresi diri dan inisiatif individual di tempat kerja (ManpowerGroup Indonesia, 2023; Drazic & Schermuly, 2024). Kondisi ini menuntut adanya strategi adaptif yang memungkinkan karyawan untuk secara aktif menyesuaikan pekerjaannya agar tetap bermakna, selaras dengan nilai personal, dan mampu mendukung kesejahteraan psikologis di tengah perubahan dunia kerja yang cepat.

Dalam konteks tersebut, job crafting dipahami sebagai perilaku proaktif karyawan dalam memodifikasi aspek tugas, relasional, dan kognitif pekerjaannya agar lebih selaras dengan nilai dan kebutuhan personal (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Penelitian terkini menunjukkan bahwa job crafting berperan sebagai strategi penting dalam menjaga kesejahteraan psikologis, meningkatkan keterikatan kerja, serta mendorong adaptasi karyawan dalam lingkungan kerja yang dinamis dan tidak pasti (Sharma & Nambudiri, 2020; Bakker & de Vries, 2021; Zhang et al., 2022). Meskipun demikian, sejumlah studi di Indonesia mengindikasikan bahwa pemahaman dan praktik job crafting masih relatif terbatas, terutama karena dominannya budaya kerja hierarkis dan rendahnya ruang otonomi yang dirasakan karyawan (Nazahra & Nasution, 2025; Tjandraningtyas et al., 2025).

Sebagai perilaku kerja yang bersifat proaktif, job crafting tidak muncul secara acak, melainkan dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya kerja yang memungkinkan karyawan memiliki ruang, energi, dan keberanian untuk menyesuaikan pekerjaannya. Dalam konteks ini, kerangka Job Demands–Resources (JD-R) Model memberikan landasan teoretis untuk menjelaskan faktor-faktor yang

memfasilitasi munculnya perilaku job crafting melalui peran sumber daya kerja, baik yang bersifat eksternal maupun internal (Bakker & De Vries, 2021).

Dalam kerangka JD-R Model tersebut, dua sumber daya utama dipandang relevan dalam mendorong job crafting, yaitu Leader–Member Exchange (LMX) sebagai job resource eksternal dan work engagement sebagai job resource internal. LMX merujuk pada kualitas hubungan atasan–bawahan yang ditandai oleh kepercayaan, penghargaan, dan kewajiban timbal balik (Graen & Uhl-Bien, 1995), yang menciptakan iklim kerja suportif dan aman secara psikologis sehingga mendorong karyawan memiliki otonomi untuk mendesain ulang pekerjaannya (Breevaart et al., 2015; Ilies et al., 2007). Sementara itu, work engagement merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh vigor, dedication, dan absorption (Schaufeli & Bakker, 2004), yang berfungsi sebagai sumber daya internal dalam membangun motivasi intrinsik karyawan untuk terlibat secara aktif dan melakukan penyesuaian proaktif terhadap pekerjaannya (Tims et al., 2013; Haryanti, 2020). Sejalan dengan kerangka tersebut, sejumlah studi terbaru menunjukkan bahwa work engagement berhubungan positif dengan job crafting, di mana tingkat keterikatan kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk secara aktif membentuk pekerjaannya dan menghasilkan berbagai outcome kerja yang adaptif (Gurcham et al., 2025).

Teori Self-Determination (Deci & Ryan, 2012) menjelaskan sinergi keduanya: LMX memenuhi kebutuhan keterhubungan dan kompetensi, sementara work engagement mengaktualisasi otonomi dan makna kerja, yang bersama-sama mendorong job crafting. Namun, terdapat kesenjangan riset signifikan. Penelitian sebelumnya mengkaji LMX (Breevaart et al., 2015) dan work engagement (Tims et al., 2013) secara parsial terhadap job crafting, tanpa menguji pengaruh simultan keduanya, terlebih dalam konteks Indonesia yang memiliki karakteristik budaya hierarkis dan kolektif berbeda dengan Barat (Dewi et al., 2021).

Penelitian ini menutup kesenjangan tersebut melalui tiga kontribusi utama. Pertama, menguji pengaruh simultan LMX dan work engagement terhadap job crafting dalam satu model terintegrasi. Kedua, menyediakan bukti empiris dalam

konteks budaya organisasi Indonesia yang unik. Ketiga, mengintegrasikan faktor interpersonal (LMX) dan intrapersonal (work engagement) untuk memahami mekanisme pembentukan perilaku kerja proaktif di era kerja hybrid yang menuntut adaptabilitas tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Leader–Member Exchange (LMX) dan work engagement terhadap job crafting pada karyawan di Indonesia, baik secara simultan maupun parsial. Dengan mengintegrasikan kedua variabel tersebut dalam satu model, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran sumber daya interpersonal dan intrapersonal dalam mendorong perilaku kerja proaktif.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur psikologi industri dan organisasi dengan mengintegrasikan LMX dan work engagement sebagai prediktor simultan job crafting dalam kerangka Job Demands–Resources (JD-R) Model. Selain itu, penelitian ini menyediakan bukti empiris dalam konteks budaya kerja Indonesia yang bercirikan kolektivisme dan hierarki, sehingga memperkaya pemahaman mengenai mekanisme terbentuknya perilaku kerja proaktif di luar konteks Barat yang selama ini lebih dominan dalam literatur.

Dari sisi praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi organisasi dan praktisi sumber daya manusia dalam merancang strategi kepemimpinan relasional serta program peningkatan work engagement yang berbasis bukti. Dengan memperkuat kualitas hubungan atasan–bawahan dan keterlibatan psikologis karyawan, organisasi dapat menciptakan kondisi kerja yang lebih bermakna, adaptif, dan mendukung munculnya inisiatif job crafting secara konstruktif.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional untuk menguji pengaruh Leader–Member Exchange (LMX) dan work engagement terhadap job crafting. Data dikumpulkan melalui survei daring menggunakan kuesioner terstruktur yang disebarakan kepada karyawan yang bekerja

di Indonesia.

Partisipan penelitian adalah karyawan aktif dengan masa kerja minimal satu tahun, yang bekerja di berbagai sektor organisasi dan dalam beragam sistem kerja (luring, daring, maupun hybrid). Kriteria masa kerja minimal ditetapkan untuk memastikan bahwa responden telah memiliki pengalaman yang memadai dalam membangun hubungan kerja dengan atasan serta memahami karakteristik pekerjaannya, sehingga memungkinkan munculnya perilaku job crafting secara bermakna. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, dengan mempertimbangkan kesesuaian karakteristik responden dengan tujuan penelitian.

Variabel penelitian terdiri atas Leader–Member Exchange (LMX) dan work engagement sebagai variabel independen, serta job crafting sebagai variabel dependen. Job crafting diukur menggunakan Job Crafting Scale (JCS) versi 12 item yang mengakomodasi empat dimensi utama, yaitu increasing structural job resources, increasing social job resources, increasing challenging job demands, dan decreasing hindering job demands. Instrumen ini merupakan adaptasi dari skala yang dikembangkan oleh Bakker et al. (2012), dengan seleksi item mengacu pada versi ringkas yang telah digunakan dalam konteks penelitian sebelumnya, kemudian disesuaikan ke dalam bahasa Indonesia oleh peneliti. Hasil uji validitas menunjukkan seluruh item memiliki koefisien korelasi item-total di atas 0,30, dengan reliabilitas internal yang baik (Cronbach's $\alpha = 0,873$).

Leader–Member Exchange (LMX) diukur menggunakan instrumen 7 item yang dikembangkan oleh peneliti berdasarkan konstruk teoretis LMX-7 dari Graen dan Uhl-Bien (1995), yang mencakup tiga aspek utama, yaitu kepercayaan (trust), rasa hormat profesional (respect), dan kewajiban timbal balik (obligation). Instrumen ini telah melalui proses uji validitas dan reliabilitas, dengan hasil menunjukkan seluruh item memenuhi kriteria validitas ($r > 0,30$) dan memiliki reliabilitas yang memadai (Cronbach's $\alpha > 0,80$).

Work engagement diukur menggunakan Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker (2004) dan telah diadaptasi

ke dalam bahasa Indonesia oleh peneliti berdasarkan struktur tiga dimensi, yaitu vigor, dedication, dan absorption. Hasil pengujian instrumen menunjukkan bahwa seluruh item valid dengan koefisien korelasi item-total di atas 0,30, serta reliabilitas internal yang baik (Cronbach's $\alpha > 0,85$).

Prosedur penelitian mencakup penyusunan dan modifikasi instrumen, penilaian ahli (expert judgement), uji keterbacaan, uji coba lapangan, kemudian penyebaran kuesioner final kepada responden yang memenuhi kriteria. Data yang terkumpul diseleksi untuk memastikan kelengkapan sebelum dianalisis menggunakan IBM SPSS versi 25. Analisis data diawali dengan uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan linearitas), dilanjutkan uji korelasi Pearson untuk melihat kekuatan dan arah hubungan antarvariabel, serta regresi linear berganda untuk menguji pengaruh parsial dan simultan LMX dan work engagement terhadap job crafting.

H a s i l

Penelitian ini melibatkan 280 karyawan di Indonesia yang memenuhi kriteria sebagai responden. Dari total 309 data yang terkumpul, 19 data dikeluarkan karena tidak memenuhi kriteria dan 10 data dieliminasi sebagai outlier. Mayoritas responden adalah perempuan (58%), dengan rentang usia dominan 24-39 tahun (53%). Sebagian besar responden bekerja di wilayah Jawa (85%), dengan tingkat pendidikan S-1 (59%), dan masa kerja di atas 5 tahun (41%). Status pekerjaan responden didominasi karyawan swasta (55%), diikuti ASN (29%).

Analisis Deskriptif

Tabel 1.
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Mean	Median	Modus	SD
Job Crafting	280	39.60	40.00	42	4.298
Leader Member Exchange	280	21.94	22.00	21	3.464
Work Engagement	280	29.32	28.00	27	3.891

Analisis deskriptif terhadap tiga variabel penelitian menunjukkan hasil sebagai berikut. Variabel job crafting memiliki mean 39,60 (SD = 4,298) dengan rentang skor 29-48. Kategorisasi berdasarkan mean hipotetik (30) menunjukkan 99,3% responden berada pada kategori tinggi. Variabel LMX memiliki mean 21,94 (SD = 3,464) dengan rentang skor 13-28. Kategorisasi berdasarkan mean hipotetik (17,5) menunjukkan 87,9% responden berada pada kategori tinggi. Variabel work engagement memiliki mean 29,32 (SD = 3,891) dengan rentang skor 20-36. Kategorisasi berdasarkan mean hipotetik (22,5) menunjukkan 96,8% responden berada pada kategori tinggi.

Tabulasi silang antara variabel dengan lama masa kerja mengungkapkan pola menarik. Job crafting tinggi paling banyak ditemukan pada kelompok masa kerja >5 tahun (99,1% dari 116 responden). Pola serupa terlihat pada LMX, dimana kelompok masa kerja 3-5 tahun menunjukkan persentase tertinggi kategori LMX tinggi (89,4%), diikuti kelompok >5 tahun (88,8%). Work engagement tinggi juga paling dominan pada kelompok masa kerja >5 tahun (98,3%).

Uji Hipotesis

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh simultan dan parsial LMX dan work engagement terhadap job crafting. Uji F menghasilkan nilai $F = 152,128$ dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$), mengindikasikan bahwa LMX dan work engagement secara simultan berpengaruh signifikan terhadap job crafting. Hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak.

Uji t menunjukkan kedua variabel independen memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap job crafting ($p = 0,000$ untuk LMX dan work engagement). Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,523 menunjukkan 52,3% varians job crafting dapat dijelaskan oleh kombinasi LMX dan work engagement, sisanya 47,7% dijelaskan faktor lain di luar penelitian.

Analisis koefisien beta terstandarisasi menunjukkan work engagement ($\beta = 0,503$) memiliki pengaruh lebih dominan dibanding LMX ($\beta = 0,286$) terhadap job crafting. Kontribusi efektif menunjukkan LMX berkontribusi 17,6% dan work engagement

34,7% terhadap job crafting. Kontribusi relatif menunjukkan proporsi LMX sebesar 0,34 dan work engagement 0,66 dari total pengaruh kedua variabel.

Tabel 2
Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variabel	β	t	Sig.	R ²	F	Kontribusi Efektif
LMX	0,286	-	0,000	0,523	152,128*	17,6%
Work Engagement	0,503	-	0,000			34,7%

*p<0,05

Hasil penelitian secara keseluruhan mengonfirmasi bahwa LMX dan work engagement secara simultan, berpengaruh signifikan terhadap job crafting pada karyawan di Indonesia, dengan work engagement sebagai prediktor yang lebih kuat.

Diskusi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa leader member exchange (LMX) dan work engagement secara simultan, berpengaruh signifikan terhadap job crafting pada karyawan di Indonesia. Temuan ini mengonfirmasi bahwa hubungan kerja yang berkualitas dengan atasan dan keterlibatan psikologis yang tinggi dalam pekerjaan merupakan sumber daya penting yang mendorong karyawan untuk secara proaktif menyesuaikan pekerjaan mereka.

Secara parsial, LMX berpengaruh signifikan terhadap job crafting. Semakin tinggi kualitas hubungan atasan-bawahan, semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk melakukan job crafting. Pengaruh LMX terhadap *job crafting* kemungkinan disebabkan oleh peran LMX sebagai *job resource* eksternal yang menciptakan rasa aman psikologis dan persepsi otonomi dalam bekerja. Hubungan atasan-bawahan yang berkualitas tinggi memungkinkan karyawan merasa lebih diterima, dihargai, dan dipercaya, sehingga mengurangi kekhawatiran terhadap risiko sosial ketika melakukan perubahan atau penyesuaian terhadap pekerjaannya.

Dalam kondisi tersebut, karyawan lebih berani mengambil inisiatif untuk menyesuaikan tugas, memperluas relasi kerja, maupun mengubah cara memaknai pekerjaannya sebagai bentuk *job crafting*. Mekanisme ini sejalan dengan kerangka Job Demands–Resources (JD-R) Model, yang menekankan bahwa ketersediaan sumber daya kerja eksternal berperan penting dalam mendorong perilaku kerja proaktif dan adaptif (Bakker & De Vries, 2021). Hasil ini sejalan dengan Breevaart et al. (2015) yang menemukan bahwa hubungan atasan–bawahan yang positif meningkatkan keberanian karyawan untuk menyesuaikan tugas dan tanggung jawabnya, serta temuan Pan, Chiu, & Wu (2021) pada perawat di China yang menunjukkan bahwa LMX yang tinggi mendorong karyawan lebih aktif merancang ulang tugas dan struktur kerja.

Work engagement juga terbukti berpengaruh signifikan dan lebih dominan dibanding LMX dalam menjelaskan job crafting, dengan kontribusi efektif yang lebih besar dan koefisien beta yang lebih tinggi. Temuan ini selaras dengan Haryanti & Puryandani (2020) yang menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat work engagement tinggi lebih cenderung menyesuaikan pekerjaan agar selaras dengan preferensi dan kapabilitasnya. Dominasi pengaruh work engagement dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa energi, dedikasi, dan keterlarutan dalam pekerjaan berperan sebagai “mesin psikologis” yang mendorong karyawan mencari tantangan baru, meningkatkan sumber daya, dan mengurangi hambatan melalui job crafting. Hal ini memberi nuansa tambahan bagi literatur bahwa, dalam konteks karyawan di Indonesia, faktor psikologis internal dapat lebih menentukan dibanding faktor relasional semata.

Hasil tabulasi silang memperlihatkan bahwa masa kerja juga berkaitan dengan variasi tingkat job crafting, LMX, dan work engagement. Karyawan dengan masa kerja di atas lima tahun cenderung memiliki job crafting, LMX, serta work engagement yang lebih tinggi dibanding kelompok masa kerja yang lebih pendek. Temuan ini sejalan dengan Zhang, Heijden, & Zhou (2022) dan Petrou, Demerouti, & Schaufeli (2018) yang menunjukkan bahwa masa kerja yang lebih panjang memungkinkan karyawan

mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam tentang tuntutan pekerjaan, akses sumber daya yang lebih luas, dan kepercayaan diri lebih besar untuk melakukan perubahan terhadap pekerjaannya. Tren peningkatan kualitas LMX seiring masa kerja juga konsisten dengan model perkembangan hubungan LMX dari Bauer & Green (1996) dan temuan Kim, Liu, & Diefendorff (2015) yang menegaskan bahwa hubungan kerja jangka panjang membuka peluang terbentuknya hubungan LMX berkualitas tinggi. Demikian pula, temuan bahwa work engagement tertinggi terdapat pada kelompok masa kerja di atas lima tahun sejalan dengan pandangan Saks & Gruman (2014) bahwa engagement terbentuk secara kumulatif melalui pengalaman kerja jangka panjang. Secara keseluruhan, pola-pola ini menunjukkan bahwa penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi temuan sebelumnya, tetapi juga memberikan kontribusi kontekstual dengan menegaskan pentingnya masa kerja sebagai faktor yang memperkuat hubungan antara LMX, work engagement, dan job crafting pada karyawan di Indonesia.

Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa Leader Member Exchange (LMX) dan work engagement terbukti berperan penting dalam menjelaskan terbentuknya perilaku job crafting pada karyawan di Indonesia. Secara substantif, tujuan penelitian untuk menguji pengaruh LMX dan work engagement terhadap job crafting secara simultan, terjawab dengan temuan bahwa kualitas hubungan atasan–bawahan yang hangat, suportif, dan dilandasi kepercayaan, serta keterlibatan kerja yang ditandai oleh energi, dedikasi, dan keterlarutan dalam pekerjaan, keduanya mendorong karyawan untuk secara proaktif menyesuaikan tugas, sumber daya, dan cara pandang terhadap pekerjaannya. Di antara keduanya, work engagement muncul sebagai prediktor yang lebih dominan, yang mengindikasikan bahwa dorongan psikologis internal karyawan memainkan peran yang sangat menentukan dalam memicu keberanian dan inisiatif untuk melakukan job crafting, sementara LMX menyediakan konteks relasional yang memperkuat rasa aman dan dukungan ketika

karyawan melakukan perubahan terhadap pekerjaannya.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, organisasi dan pimpinan perlu secara sengaja membangun kualitas hubungan atasan–bawahan yang lebih baik melalui komunikasi dua arah yang terbuka, penghargaan terhadap kontribusi karyawan, serta pemberian otonomi dan ruang pengambilan keputusan yang lebih besar. Lingkungan kerja yang suportif dan memberi kepercayaan akan memudahkan karyawan untuk terlibat secara psikologis dalam pekerjaannya dan pada akhirnya mendorong munculnya perilaku job crafting yang konstruktif. Sejalan dengan itu, praktisi HR dan pembuat kebijakan disarankan merancang program pengembangan kepemimpinan yang menekankan empati, coaching, dan pemberdayaan, serta kebijakan kerja yang mendukung engagement, seperti kesempatan pengembangan diri, mekanisme umpan balik yang terstruktur, dan pelibatan karyawan dalam perbaikan proses kerja sehari-hari. Di sisi lain, karyawan juga perlu mengembangkan sikap proaktif dengan aktif mencari peluang belajar, menjalin relasi kerja yang positif, serta tidak ragu meminta dukungan dan umpan balik dari atasan agar mampu menyesuaikan pekerjaannya secara lebih bermakna dan adaptif. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar pengambilan sampel diperluas ke berbagai wilayah di luar Pulau Jawa serta mempertimbangkan variabel lain, seperti karakteristik kepribadian, iklim organisasi, atau faktor budaya kerja spesifik, sehingga model yang menjelaskan job crafting menjadi lebih komprehensif dan temuan yang dihasilkan memiliki daya generalisasi yang lebih kuat pada konteks nasional.

Daftar Pustaka

- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and selfregulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). *Leader–Member Exchange, Work Engagement, and Job Performance*. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754–770. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). *Self-determination theory*. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology*: Vol. 1 (pp. 416–437). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Drazic, I., & Schermuly, C. C. (2023). Too old for modern work? An explicit and implicit measure of the modern-work-is-young stereotype. *German Journal of*

- Human Resource Management*, 38(7). <https://doi.org/10.1177/23970022231195061>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Gurcham, K., et al. (2025). Work engagement, job crafting, and their effects on pro-environmental behavior. *Sustainability*, 17(22), 10090. <https://doi.org/10.3390/su172210090>
- Haryanti, S., & Puryandani, S. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan work engagement terhadap job crafting pada karyawan Bank Jateng KCPS Kudus. *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 32-40.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- Kim, T.-Y., Liu, Z., & Diefendorff, J. M. (2015). Leader-member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 216–231. <https://doi.org/10.1002/job.1971>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Pedersoli, M. M., Silva, E. R. N., & Neiva, E. R. (2025). Predictors of work engagement: leadership, job crafting and restoration. *Paidéia*, 34(3). Doi:[10.1590/1982-4327e3436](https://doi.org/10.1590/1982-4327e3436)
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Zhang, X., van der Heijden, B. I. J. M., & Zhou, M. (2022). How and when job crafting relates to work performance: A multi-level review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 32(1), 100801. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100801>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about work engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Sharma, A., & Nambudiri, R. (2020). Work engagement, job crafting and innovativeness in the Indian IT industry. *Personnel Review*, 49(7), 1381–1397. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0607>
- Guan, X., & Frenkel, S. (2018). How HR practice, work engagement, and job crafting

influence employee performance. *Chinese Management Studies*, 12(3), 591–607.
<https://doi.org/10.1108/CMS-11-2017-0328>