



Organizational learning culture and work engagement: the serial mediation effects of competencies and job crafting

Muhammad Faidhil Iman^{*1} , Alice Salendu² , Rifdah Qotrunnada³ 

^{1,2,3}Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Depok, 16424, Indonesia

*Corresponding Author: 18208mfi@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received: November 11, 2024

Revised: May 23, 2025

Accepted: May 26, 2025

Available online: May 28, 2025

E-ISSN: 1858-0327

P-ISSN: 2549-2136

How to cite:

Iman, M. F., Salendu, A., Qotrunnada, R. (2025). Organizational learning culture and work engagement: the serial mediation effects of competencies and job crafting. *Psikologia: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 20(1), 7-17. <https://doi.org/10.32734/psikologia.v20i1.18995>

ABSTRACT

Organizational learning culture (OLC) refers to a set of norms that facilitate continuous learning across all levels of the organization. OLC is believed to enhance employee work engagement, but it remains an area that requires further investigation due to its complexity and the varying impacts it may have. The relationship mechanism can be explained by increasing employee competencies in organizations with a learning culture. As competencies improve, they expand individual resources, enabling employees to craft their jobs with personal needs. Adopting the Conservation of Resources theory, researchers propose a resource caravan principle where employees are more likely to engage in organizations with a learning culture. Using a sample of 206 Indonesian employees, the data were analyzed using covariance-based structural equation modelling (CB-SEM). The results indicate a serial mediation effect, confirming the sequential influence of culture on work engagement. These findings offer insights for organizations to adopt a culture aligned with their goals and for researchers to understand the sequential mechanisms driven by a learning culture.

Keyword: learning culture, competencies, crafting, engagement

ABSTRAK

Budaya pembelajaran organisasi merupakan serangkaian norma yang memfasilitasi proses belajar berkelanjutan di seluruh tingkatan organisasi. Budaya ini diyakini mampu meningkatkan keterlibatan kerja, namun masih harus diselidiki karena budaya terlalu kompleks dan menghasilkan dampak berbeda-beda. Mekanisme hubungan dapat dijelaskan melalui kompetensi karyawan yang semakin meningkat ketika bekerja di perusahaan dengan budaya pembelajaran. Selanjutnya peningkatan kompetensi semakin memperluas sumber daya individu untuk menyesuaikan tugas pekerjaan dengan kebutuhan pribadi. Mengadopsi teori conservation of resources (COR), peneliti menduga adanya efek karavan dalam investasi sumber daya sehingga karyawan terlibat dalam organisasi dengan budaya pembelajaran. Menggunakan sampel 206 karyawan Indonesia, data dianalisis dengan metode analisis multivariat covariance-based structural equation modelling (CB-SEM). Hasil menunjukkan adanya efek serial mediasi yang mengonfirmasi efek budaya terhadap keterlibatan kerja secara beruntun. Hasil ini memberikan pemahaman bagi organisasi untuk mengadopsi budaya agar selaras dengan tujuan, serta bagi peneliti agar memahami mekanisme beruntun yang disebabkan budaya pembelajaran.

Keyword: Budaya pembelajaran, kompetensi, modifikasi pekerjaan, keterlibatan



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International. <http://doi.org/10.32734/psikologia.v20i1.18995>

1. Pendahuluan

Banyak karyawan di wilayah Asia-Pasifik tidak menyadari kesenjangan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, sementara sejumlah besar karyawan merasa tidak diberikan kesempatan mengaplikasikan keterampilan yang dimiliki. Sehingga ada potensi untuk membangun budaya pembelajaran dalam organisasi, yang dianggap dapat meningkatkan keterlibatan kerja (PwC, 2024). Khususnya di Indonesia, sebagaimana masih besarnya kesenjangan persentase karyawan yang terlibat sepenuhnya. Meskipun sejak tahun 2010 ada peningkatan proporsi karyawan yang terlibat, namun dalam laporan terakhir hanya sekitar 25.3% karyawan Indonesia yang sepenuhnya terlibat (Gallup, 2023).

Keterlibatan kerja atau *work engagement* (WE) adalah kondisi psikologis secara positif ketika karyawan merasa dirinya berenergi, penuh dedikasi, dan penuh penghayatan dalam bekerja (Schaufeli & Bakker, 2004). Keterlibatan kerja di Indonesia harus menjadi prioritas bagi organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Namun riset keterlibatan kerja sering diasosiasikan dengan kepemimpinan. Misalnya kehadiran pemimpin yang memberikan rasa aman melalui perilaku hormat dan penuh martabat kepada bawahannya (Rahmadani & Schaufeli, 2022). Pada tingkatan yang lebih luas, terdapat budaya organisasi yang meliputi seperangkat norma-norma yang diyakini, dipercaya, dan memandu sikap anggota organisasi. Budaya organisasi bahkan dapat memprediksi kecenderungan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan cara berintegrasi secara internal. Ketika suatu budaya organisasi mampu menghasilkan norma perilaku yang jelas, seluruh anggota organisasi akan terlibat dalam perilaku kerja yang mendukung efektivitas organisasi (Bogale & Debela, 2024).

Budaya pembelajaran organisasi atau *organizational learning culture* (OLC) adalah budaya organisasi yang mencakup sekumpulan norma dan nilai yang mendorong pembelajaran berkelanjutan di seluruh tingkatan. OLC bukan sekedar kuantitas atau seberapa banyak organisasi mampu menghasilkan jumlah individu yang belajar. OLC bertujuan untuk memberikan kesempatan seluas-luasnya agar individu-individu dapat mengembangkan kapasitas belajarnya, yang kemudian meningkatkan kemampuan organisasi untuk belajar. Secara definitif, OLC adalah budaya dengan rancangan pembelajaran terus-menerus dalam pekerjaan, mendorong interaksi, kolaborasi antar-tim, menciptakan sistem manajemen pengetahuan, memberdayakan individu sesuai visi kolektif, menghubungkan organisasi dengan lingkungannya, serta menghadirkan kepemimpinan yang memprioritaskan pembelajaran dengan mendukung pengembangan sumber daya anggotanya (Marsick & Watkins, 2003).

Efektivitas mengadopsi budaya spesifik seperti OLC, memang bergantung pada budaya dominan yang ditetapkan dalam mencapai keunggulan kompetitif (Oh & Han, 2020). Menerapkan budaya pembelajaran akan membuat organisasi lebih mudah mengembangkan kesadaran, menyebarkan pengetahuan, dan memperoleh wawasan baru (Potnuru dkk., 2019). Perilaku manajemen dalam OLC juga mendorong karyawannya untuk saling berbagi informasi dan mau mengakuisisi berbagai pengetahuan demi proses pembelajaran (Meher dkk., 2023). Meskipun didorong untuk terus belajar, karyawan dianggap tetap terlibat dalam pekerjaannya. Karena dengan budaya pembelajaran, organisasi memfasilitasi sumber daya yang dibutuhkan individu untuk belajar hingga berinovasi (Naqshbandi dkk., 2024). Teori *conservation of resources* (COR) digunakan sebagai kerangka model penelitian ini. Sebagaimana COR (Hobfoll dkk., 2018), mengasumsikan bahwa keterlibatan karyawan dapat diakibatkan perolehan sumber daya yang diakuisisinya dari budaya organisasi. Peneliti berhipotesis bahwa:

H1 : *Organizational learning culture* memiliki efek positif terhadap *work engagement*

Job crafting (JC) adalah konstruk yang menjelaskan bahwa ada upaya karyawan dalam mengubah aspek fisik, kognitif, dan sosial dalam pekerjaan. *Job crafting* merupakan inisiatif pribadi karyawan ketika ingin mengembangkan sumber daya pekerjaannya (Slemp & Brodrick, 2013). Berdasarkan COR (Hobfoll dkk., 2018), *job crafting* adalah upaya individu yang diarahkan untuk melindungi sumber daya berharga dalam pekerjaannya (Nergiz & Unsal-Akbiyik, 2024). Perilaku *job crafting* biasanya dimotivasi oleh keinginan menyesuaikan pekerjaan dengan pengembangan keahlian pribadi. Sehingga selaras dengan OLC, *job crafting* dapat semakin meningkat, karena budaya pembelajaran memang mendorong karyawan untuk belajar dan terus berkembang (Kim dkk., 2024). Budaya pembelajaran juga berhubungan dengan perilaku karyawan dalam mencari dan mengembangkan aspek positif dalam pekerjaannya (Tu dkk., 2022). Peneliti berhipotesis bahwa:

H2 : *Organizational learning culture* memiliki efek positif terhadap *job crafting*

Prinsip COR menyatakan bahwa individu harus menginvestasikan sumber daya yang dimiliki agar memperoleh lebih banyak sumber daya kemudian (Hobfoll dkk., 2018). Sebagaimana *job crafting* adalah upaya yang disengaja karyawan demi mengembangkan sumber daya dalam bekerja. Karyawan yang mengadopsi JC, pada dasarnya telah mengumpulkan sumber daya yang memadai agar dirinya tidak mudah mengalami stres kerja, sehingga lebih terlibat dalam pekerjaan (Nergiz & Unsal-Akbiyik, 2024). Ketika organisasi memberikan keleluasaan melakukan JC, maka organisasi ingin para karyawannya lebih proaktif mengoptimalkan sumber daya yang telah disediakan (Kardas, 2023). Peneliti berhipotesis bahwa:

H3 : *Job crafting* memiliki efek positif terhadap *work engagement*

Employee competencies (EC) atau kompetensi karyawan didefinisikan sebagai karakteristik esensial untuk memprediksi kinerja yang lebih baik maupun efektif. Kompetensi mengacu pada konsep *human capital*, yaitu kombinasi pengetahuan dan keterampilan karyawan yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai keunggulan

kompetitif (Díaz-Fernández dkk., 2014). Sebenarnya tidak ada kompetensi terbaik secara universal yang berlaku di setiap organisasi, mengingat budaya organisasi turut menentukan kompetensi karyawan yang akan dihasilkan. Sehingga hanya kompetensi yang selaras dengan budaya organisasi, adalah yang terbaik guna meminimalisir stres kerja (Kim & Jung, 2022). Melalui penerapan budaya pembelajaran, organisasi menciptakan interaksi pertukaran ide dan pengetahuan, yang kemudian meningkatkan kompetensi karyawan (Potnuru dkk., 2019). Budaya pembelajaran terbukti meningkatkan beberapa jenis kompetensi seperti kompetensi terkait tim, etis, komunikasi, dan perubahan (Otoo, 2024). Berdasarkan COR (Hobfoll dkk., 2018), kompetensi kerja dapat diinterpretasi sebagai sumber daya yang diakuisisi dari organisasi. Peneliti berhipotesis bahwa:

H4 : *Organizational learning culture* memiliki efek positif terhadap *employee competencies*

Investasi sumber daya dalam prinsip COR menyatakan, organisasi dapat menginvestasikan sumber daya untuk meningkatkan keterampilan anggotanya (Hobfoll dkk., 2018). Maka ketika karyawan mengakuisisi kompetensi dari organisasi dirinya turut mengakuisisi keterampilan, sehingga termotivasi untuk terlibat dalam pekerjaan (Hu dkk., 2024). Kompetensi adalah pondasi dasar karyawan yang dapat diasosiasikan sebagai sumber daya pribadi karena memiliki karakteristik serupa. Kompetensi karyawan dapat mempercepat proses pertumbuhan dan pengembangan diri, serta meningkatkan pemahaman terkait keahlian yang dimiliki. Sehingga karyawan kompeten lebih baik dalam merencanakan tindakan dan menetapkan tujuan, serta lebih terlibat dalam pekerjaan karena ingin mengembangkan diri secara optimal (Haruna & Marthandan, 2017). Peneliti berhipotesis bahwa:

H5 : *Employee competencies* memiliki efek positif terhadap *work engagement*

Kompetensi karyawan menjadi berharga ketika diterapkan menjadi perilaku nyata dalam organisasi. Kompetensi pada dasarnya membantu karyawan untuk menyelesaikan tuntutan tugas. Namun tidak jarang kompetensi digunakan untuk menyeimbangkan sumber daya dan tuntutan melalui *job crafting* (Akkermans & Tims, 2017). Kompetensi dan *job crafting* terkadang dilihat sebagai mekanisme timbal balik. Karena karyawan yang mengubah aspek pekerjaan atau *job crafting*, dirinya sekaligus mendapat kesempatan pengembangan diri (Mazzetti dkk., 2018). Berdasarkan efek spiral dalam COR (Hobfoll dkk., 2018), kompetensi dapat dijelaskan sebagai sumber daya karyawan untuk mengubah ataupun memodifikasi aspek pekerjaan (*job crafting*) demi mengakuisisi lebih banyak sumber daya kemudian. Sehingga perubahan tugas-tugas berdampak kembali pada peningkatan kompetensi karyawan yang melakukannya (Wang dkk., 2020). Namun karyawan kompeten lebih mampu menilai manfaat sumber daya pekerjaannya, menggabungkannya, dan menemukan sumber daya baru melalui proses *crafting* (Akkermans & Tims, 2017). Sehingga peneliti berhipotesis bahwa:

H6 : *Employee competencies* memiliki efek positif terhadap *job crafting*

Kompetensi karyawan diasumsikan memediasi hubungan OLC dan keterlibatan kerja. Sebagaimana kompetensi membantu individu merencanakan tindakan dan menetapkan tujuannya, yang membuat dirinya lebih terlibat dalam pekerjaan (Haruna & Marthandan, 2017). Sementara kompetensi karyawan akan relevan dalam pekerjaan ketika budaya organisasi mendukung kompetensi terkait. Pada organisasi dengan budaya pembelajaran, kompetensi lebih didukung dalam praktik manajemen. OLC dengan praktik manajemen yang dimilikinya, akan mendukung dan menghargai ide dan pengetahuan karyawan yang selaras dengan pembelajaran berkelanjutan (Potnuru dkk., 2019). Peneliti berhipotesis bahwa:

H7 : *Employee competencies* memediasi hubungan *organizational learning culture* dan *work engagement*

Job crafting juga dianggap memediasi hubungan OLC dan keterlibatan kerja. *Job crafting* adalah perilaku kerja proaktif yang berbasis sumber daya untuk mengakuisisi lebih banyak sumber daya dalam pekerjaan. Melalui *job crafting*, karyawan dapat merancang strategi manajemen karir, menambah relasi, menambah lingkup tanggung jawab, mempelajari keterampilan baru, hingga belajar teknologi terbaru (Wang dkk., 2020). Karyawan yang mengadopsi *job crafting* menambah alokasi sumber daya yang membuat dirinya tidak mudah mengalami stres kerja, serta lebih terlibat dalam pekerjaan (Nergiz & Unsal-Akbiyik, 2024). *Job crafting* adalah perilaku kerja yang didukung dalam budaya pembelajaran. Sebagaimana OLC menghargai pertumbuhan pribadi, sehingga memberikan rasa aman bagi karyawan untuk *job crafting* (Tu dkk., 2022). Peneliti berhipotesis bahwa:

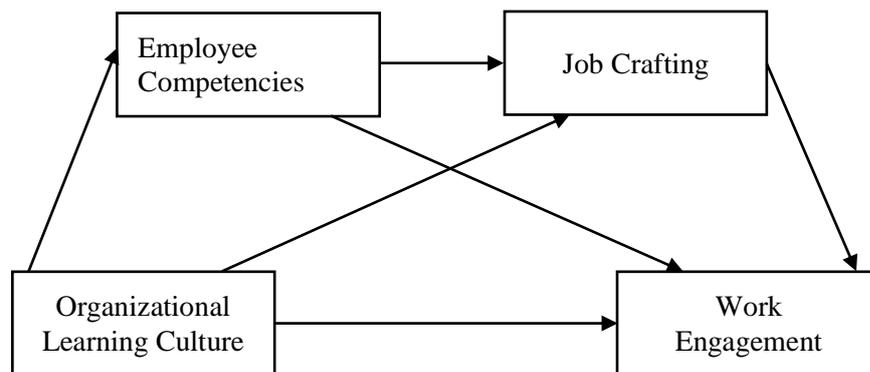
H8 : *Job crafting* memediasi hubungan *organizational learning culture* dan *work engagement*

Secara teknis, model serial mediasi diasumsikan ketika sejumlah variabel mediasi yang digunakan memiliki efek kausal. Maka efek prediktor diyakini memengaruhi mediator pertama, yang selanjutnya

memengaruhi mediator kedua, dan seterusnya menuju variabel dependen secara berurutan (Hayes, 2022, p.180-181). Kedua mediator dalam hal ini kompetensi dianggap memiliki efek kausal terhadap *job crafting* secara empiris. Sebagaimana individu kompeten akan lebih banyak mengenali dan lebih mampu memanfaatkan sumber daya organisasi dalam proses *job crafting* (Akkermans & Tims, 2017). Efek serial mediasi juga didukung teori COR melalui terminologi *resource caravans*, bahwa sumber daya sering kali muncul dari kondisi lingkungan dan dengan perkembangan serupa. Sehingga adanya korelasi tinggi diantara sumber daya adalah bukti bahwa sumber daya tidak berdiri sendiri, melainkan muncul bersamaan (Hobfoll dkk., 2018). Budaya organisasi menjadi faktor yang dapat menstimulasi respon karyawan sesuai dengan nilai organisasi, serta salah satunya menjadikan karyawan terlibat (Chen dkk., 2015). Sehingga secara berurutan, peneliti berhipotesis bahwa:

H9: *Employee competencies* dan *job crafting* memediasi serial hubungan *organizational learning culture* dan *work engagement*

Berdasarkan diskusi sebelumnya hubungan antar variabel dan pengembangan hipotesis dapat dilihat di Gambar 1.



Gambar 1. Model penelitian yang diusulkan.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan penjelasan terstruktur yang menjawab mengapa dan bagaimana budaya pembelajaran organisasi dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Melalui asumsi bahwa budaya organisasi sengaja diadopsi organisasi dengan tujuan mencapai keunggulan kompetitif, maka penelitian ini mengungkap apakah budaya pembelajaran berkelanjutan dapat meningkatkan keterlibatan. Menggunakan mekanisme mediasi yang dilanjutkan dengan serial mediasi, penelitian ini menjawab alasan sumber daya dari budaya pembelajaran organisasi dapat diakuisisi oleh karyawan yang menjadikan dirinya terlibat.

2. Metode

Desain penelitian merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan *cross-sectional*. Populasi yang digunakan adalah karyawan di Indonesia dari beragam industri dan organisasi yang tidak diketahui jumlahnya dengan pasti. Namun jumlah sampel minimum dalam penelitian hanya sebanyak 176 responden, yang diperoleh dari analisa *a priori* menggunakan *G*Power* versi 3.1 (Faul dkk., 2007). Metode pemilihan sampel menggunakan *non-probability sampling*, yang berarti anggota populasi tidak memiliki kesempatan yang sama menjadi responden. Pengambilan data responden menggunakan teknik *snowball sampling*, dengan menghubungi relasi seorang karyawan dan meminta bantuan yang bersangkutan untuk mengisi kuesioner dan kembali menyebarkannya kepada rekan karyawan lainnya. Kuesioner atau skala pengukuran disebar dalam jaringan melalui tautan *google form*.

Skala pengukuran yang digunakan sebanyak empat kuesioner sesuai dengan jumlah variabel penelitian ini. *Work engagement* diukur dengan *Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)*, yang terdiri dari sembilan item dalam tiga dimensi, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli dkk., 2006). *Organizational learning culture* menggunakan konstruk skala yang dimodifikasi menjadi unidimensional berjumlah 7 item mewakili masing-masing dimensi *continuous learning*, *team learning*, *dialogue and inquiry*, *empowerment*, *system connection*, *embedded system*, dan *strategic leadership* (Potnuru dkk., 2019). *Employee competencies* diukur dengan 6 item yang mewakili *technical expertise*, *adaptability*, *innovation*, *teamwork and cooperation*, *conceptual thinking*, dan *self-confidence* (Potnuru dkk., 2019). Sedangkan *job crafting* diukur dengan *Job Crafting Questionnaire (JCQ)* sebanyak 15 item yang terbagi menjadi 3 dimensi yaitu *task crafting*, *cognitive crafting*, dan *relational crafting* (Slemp & Brodrick, 2013).

Seluruh skala pengukuran menggunakan format skala *likert* dengan rentang respon 1 hingga 6. Keempat skala ini kemudian diadaptasi sesuai dengan sampel karyawan Indonesia dan akan dianalisis kembali reliabilitas dan validitasnya. Peneliti juga mengumpulkan beberapa data demografis mencakup usia, jenis, kelamin, masa kerja, pendidikan, dan sektor organisasi. Sebagai bagian dari penghargaan atas waktu yang dihabiskan responden, penelitian ini menggunakan *reward* berupa saldo elektronik kepada responden yang terpilih secara acak.

Mengingat adanya kecenderungan responden yang kurang teliti dalam membaca setiap butir pernyataan (Kung dkk., 2018), penelitian ini memasukkan *attention checker item*. Peneliti menggunakan satu butir *attention checker*, berbentuk *instructed-response item* yang diletakkan diantara skala pengukuran. Butir *attention checker* berbunyi “Pilih ‘agak tidak benar’ untuk menjawab pernyataan ini”, yang dimaksudkan agar individu memilih respon (3) dari skala (1) hingga (6). Sehingga responden yang gagal dalam item tersebut akan dieliminasi dalam analisis data penelitian ini.

Analisis data penelitian meliputi pengujian skala pengukuran dan pengujian hipotesis. Pengujian skala pengukuran melibatkan reliabilitas dan validitas seluruh variabel yang diteliti. Pengujian reliabilitas mengacu nilai *alpha cronbach* dan *composite reliability* (CR), menggunakan {semTools} (Jorgensen dkk., 2022), dengan batasan nilai minimum 0.7 dan tidak melebihi 0.95 (Hair dkk., 2018). Peneliti menguji validitas konvergen melalui *average variance extracted* (AVE), dengan asumsi bahwa seluruh variabel merupakan pengukuran model reflektif. Adapun skor AVE di atas 0.5 adalah pedoman untuk menyatakan bahwa lebih dari setengah variasi data dalam indikator (item) dapat dijelaskan oleh konstruk laten (Hair dkk., 2018).

Setelah pengujian validitas dan reliabilitas pengukuran, hipotesis penelitian diuji dengan *structural equation modelling* (SEM) menggunakan {lavaan} (Rosseel, 2012). SEM merupakan salah satu pengujian berbasis analisis multivariat yang memungkinkan pengujian hubungan yang kompleks. SEM mampu menganalisa beberapa variabel secara bersamaan, serta mempertimbangkan ketergantungan yang saling berkaitan diantara variabel terukur (*items*) dengan konstruk laten (dimensi atau gabungan dimensi dalam satu konstruk variabel). Sementara *covariance-based* (CB-SEM) merupakan salah satu pendekatan SEM yang fokus mencocokkan seberapa baik model teoritis dengan data yang diamati. Sehingga CB-SEM memiliki indikator *model fit* (seberapa baik model sesuai dengan data), melalui karakteristik *Chi-Square*, CFI, RMSEA, dan SRMR (Hair dkk., 2018). Seluruh pengujian statistik penelitian ini menggunakan *open-source software*, yaitu RStudio (Posit Team, 2024).

3. Hasil

Peneliti berhasil mengumpulkan 273 respon, namun sebanyak 67 data harus dianulir karena gagal memenuhi syarat *attention checker item*. Maka tersisa 206 data yang digunakan dalam penelitian. Merujuk 206 data tersebut, secara deskriptif mayoritas adalah perempuan (60,2%, N = 124) dibandingkan laki-laki (39,8%, N = 82). Rata-rata usia responden adalah 30,97 tahun (SD = 8,81), dengan kelompok usia terbesar berada di rentang 26-35 tahun (45,6%, N = 94). Masa kerja rata-rata adalah 6,14 tahun (SD = 7,79), didominasi oleh responden dengan masa kerja 1-5 tahun (71,8%, N = 148). Dari segi pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan sarjana (54,8%, N = 113), sementara mayoritas sampel bekerja di perusahaan swasta nasional (48,1%, N = 99). Adapun secara deskriptif keempat variabel yang digunakan dengan matriks korelasi antar variabel dapat dilihat di Tabel 1.

Tabel 1. Statistik Deskriptif dan Matriks Korelasi

| Variabel | Correlation Matrix | | | | | | |
|---------------------------------|--------------------|------|----------|----------|------|------|------|
| | Mean | SD | Skewness | Kurtosis | WE | OLC | EC |
| Work Engagement | 4.83 | 0.94 | -0.69 | 2.86 | - | | |
| Organizational Learning Culture | 4.95 | 0.90 | -0.92 | 4.04 | 0.73 | - | |
| Employee Competencies | 4.95 | 0.81 | -0.63 | 3.44 | 0.64 | 0.66 | - |
| Job Crafting | 4.71 | 0.82 | -0.50 | 4.05 | 0.67 | 0.69 | 0.67 |

Catatan: N = 206; Dihitung menggunakan total skor mentah

Data yang sama kemudian digunakan dalam pengujian keempat skala pengukuran dan pengujian hipotesis. Pengujian pengukuran model dan uji hipotesis penelitian akan menggunakan skor faktor. Skor faktor diperoleh dari analisis faktor yang merepresentasikan faktor laten, sehingga bobot setiap item ditentukan nilai *factor loadings* (Hair dkk., 2018, p.123). Peneliti menggunakan analisis faktor konfirmatori (CFA) pada keempat skala. Skala UWES-9 menggunakan model multi-dimensional *second-order*, memperoleh *item loadings* 0.583 hingga 0.898. Skala OLC menggunakan model unidimensional *second-order*, memperoleh *item loadings* 0.424

hingga 898. Skala EC menggunakan model unidimensional *second-order*, memperoleh *item loadings* 0.533 hingga 0.816. Sedangkan skala JCQ-15 menggunakan model multi-dimensional *second-order*, memperoleh *item loadings* 0.594 hingga 0.841.

Seluruh item penelitian memperoleh *item loadings* di atas 0.5, yang merupakan ambang batas minimum yang sering digunakan. Terkecuali pernyataan OLC-2 dalam indikator *team learning* yang berbunyi “Kepercayaan dan keyakinan diri adalah hal yang penting dalam bekerja”, hanya memperoleh nilai *factor loading* sebesar 0.424. Meskipun demikian butir tersebut dipertahankan dengan tujuan menjaga validitas konstruk, karena *team learning* merupakan bagian yang sama pentingnya dengan indikator lain dalam konsep OLC. Alih-alih mengeliminasi item tersebut, indikator pengujian skala pengukuran lainnya harus dipertimbangkan. Berikut dalam Tabel 2 adalah hasil pengujian reliabilitas dan validitas setiap skala pengukuran.

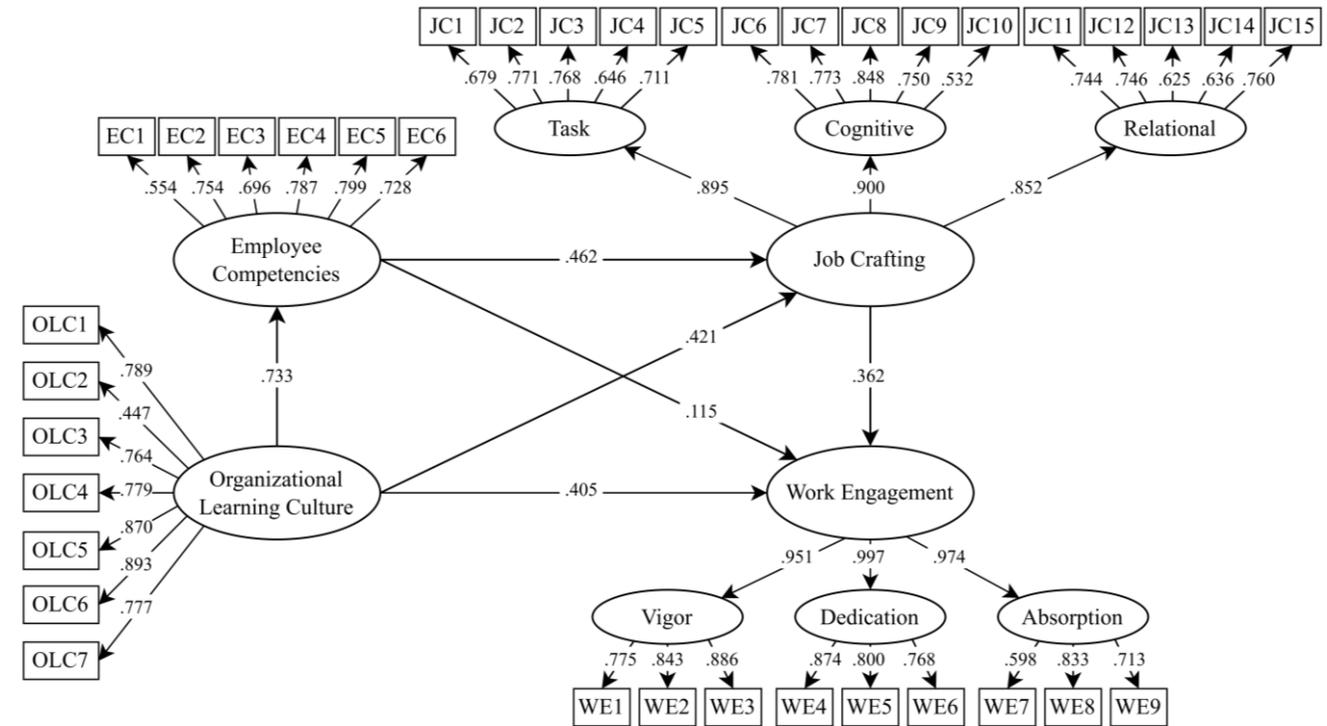
Tabel 2. Pengujian Skala Pengukuran Model

| Variabel | Fornell-Larcker Criterion | | | | | |
|---------------------------------|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | α | CR | AVE | WE | OLC | EC |
| Work Engagement | 0.929 | 0.936 | 0.646 | - | | |
| Organizational Learning Culture | 0.906 | 0.917 | 0.636 | 0.394 | - | |
| Employee Competencies | 0.860 | 0.869 | 0.534 | 0.090 | 0.101 | - |
| Job Crafting | 0.917 | 0.905 | 0.509 | 0.243 | 0.252 | 0.068 |

Catatan: N = 206

Pengujian validitas pengukuran dilakukan dengan merujuk perolehan nilai AVE dan *fornell-larcker criterion*. Validitas diskriminan dianggap memadai ketika nilai AVE suatu konstruk lebih besar dibandingkan nilai varians bersama dengan konstruk lain berdasarkan *fornell-larcker* (Hair dkk., 2018, p.775-776). Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen, keempat skala pengukuran memiliki perolehan nilai AVE lebih tinggi dari batas minimum 0.5. Maka keempat konstruk dapat menjelaskan lebih dari setengah variansnya dengan indikator ataupun melalui item penyusunnya. Nilai AVE juga dibandingkan seluruh korelasi konstruk yang saling terkait dalam *fornell-larcker*, untuk menentukan validitas diskriminan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai AVE setiap konstruk bernilai lebih tinggi daripada korelasi *fornell-larcker* dengan konstruk lain. Perbandingan tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan dengan konstruk lainnya. Selanjutnya nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* ditemukan lebih tinggi dibandingkan 0.7, namun tidak melebihi 0.95. Secara keseluruhan dapat disimpulkan, keempat skala pengukuran telah memenuhi reliabilitas dan validitas secara statistik, serta dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

Dalam pengujian hipotesis, peneliti terlebih dahulu menguji normalitas data dengan *shapiro-wilk* yang memperhitungkan nilai signifikansi pengujian. Hasil pengujian *shapiro-wilk* menunjukkan bahwa data *work engagement* mengalami pelanggaran asumsi normalitas karena memperoleh signifikansi di bawah 0.05. Perhitungan secara deskriptif (Tabel 1) pada *work engagement* juga menunjukkan data memiliki nilai *skewness* sebesar -0.69 dan nilai *kurtosis* sebesar 2.86, mengindikasikan sebagian besar data terpusat di sisi kanan data normal. Maka dalam pengujian model struktural akan digunakan *estimator MLR (maximum likelihood with robust)*. *Estimator MLR* menurut Li (2021), dianggap lebih baik digunakan dalam pengujian dengan mengatasi pelanggaran asumsi normalitas, serta cocok dalam analisis hubungan struktural yang melibatkan variabel laten.



Gambar 2. Visualisasi hasil *structural equation modelling* model penelitian

Hasil model struktural yang dihipotesiskan mendapatkan nilai model yang dapat diterima. Model penelitian melibatkan tiga *modification indices* (MI) karena beberapa butir memiliki *error* kovarians tinggi. Namun ketiga MI dilakukan secara hati-hati agar tidak melintasi konstruk lain dan tidak *overfitting*. Ketiga MI adalah WE1~WE2, JC1~JC2, dan JC9~JC10. Hasil pengujian CB-SEM dengan *estimator* MLR, memperoleh nilai *chi-square* 954.85 dengan derajat kebebasan (df) 614 yang signifikan 0.000. Indikator *robust* CFI mendapatkan nilai 0.913 dan *robust* TLI 0.906. Adapun indikator *robust* RMSEA mendapatkan nilai 0.058 dan SRMR sebesar 0.065. Sehingga estimasi model hubungan langsung dan tidak langsung yang dihasilkan sesuai dengan data dan dapat dipercaya. Berdasarkan pengujian model, hasil pengujian hipotesis yang diajukan disimpulkan dalam Tabel 3.

Tabel 3. Hasil pengujian hipotesis penelitian

| Hipotesis | Jalur Hubungan | Estimates | SE | CI LL | CI UL | p-value |
|-----------|--------------------|-----------|-------|--------|-------|---------|
| H1 | OLC → WE | 0.405 | 0.130 | 0.134 | 0.642 | 0.002 |
| H2 | OLC → JC | 0.421 | 0.090 | 0.150 | 0.504 | 0.000 |
| H3 | JC → WE | 0.373 | 0.149 | 0.168 | 0.752 | 0.002 |
| H4 | OLC → EC | 0.733 | 0.088 | 0.213 | 0.559 | 0.000 |
| H5 | EC → WE | 0.115 | 0.228 | -0.240 | 0.656 | 0.362 |
| H6 | EC → JC | 0.462 | 0.200 | 0.290 | 1.074 | 0.001 |
| H7 | OLC → EC → WE | 0.084 | 0.090 | -0.097 | 0.258 | 0.374 |
| H8 | OLC → JC → WE | 0.157 | 0.060 | 0.033 | 0.268 | 0.012 |
| H9 | OLC → EC → JC → WE | 0.127 | 0.051 | 0.021 | 0.221 | 0.017 |

Catatan: Standardized Estimates; CI: Confidence Interval (95%); LL: Lower Level; UL: Upper Level

Hasil pengujian efek langsung menunjukkan seluruh hubungan antar variabel signifikan kecuali hubungan antara kompetensi dan keterlibatan. Sehingga efek tidak langsung budaya pembelajaran dan keterlibatan kerja, juga tidak dimediasi melalui kompetensi karyawan. Penelitian ini menunjukkan perlunya mekanisme serial, bahwa efek kompetensi harus melalui *job crafting* untuk meningkatkan keterlibatan. Efek serial mediasi yang dihasilkan sebesar 0.127, yang merupakan hasil dari model yang dihipotesiskan. Secara keseluruhan efek total yang dihasilkan sebesar (*total effect* = 0.773) yang terbagi menjadi efek langsung dan efek tidak langsung. Adapun efek tidak langsung keseluruhan sebesar (*total indirect effect* = 0.368). Karena efek langsung dalam

penelitian lebih besar (*direct effect* = 0.405), maka masih banyak kemungkinan variabel mekanisme yang tidak dihipotesiskan.

4. Discussion

Pembahasan penelitian didasarkan pada model yang diusulkan bahwa budaya pembelajaran organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, sebab meningkatkan kompetensi atau memfasilitasi karyawan memodifikasi pekerjaan, maupun secara beruntun. Hasil penelitian mendukung model yang diajukan, bahwa OLC dapat meningkatkan keterlibatan akibat investasi sumber daya secara berurutan. Konsisten dengan teori COR (Hobfoll dkk., 2018), bahwa budaya organisasi menstimulasi respon karyawan sesuai dengan nilai-nilai organisasi, dan memberi kontribusi sesuai tujuan organisasi. Salah satu dampak budaya adalah menjadikan karyawan terlibat, namun bergantung pada sumber daya yang tersedia. Melalui budaya yang diadopsi, organisasi menginvestasikan sumber dayanya kepada individu (Chen dkk., 2015). Khususnya budaya pembelajaran (OLC), organisasi berinvestasi dengan cara menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran (Naqshbandi dkk. 2024), yang akhirnya terbukti meningkatkan keterlibatan kerja.

Peneliti mengonfirmasi temuan sebelumnya bahwa investasi budaya pembelajaran terbukti memengaruhi *job crafting*, karena lingkungan organisasi mendukung karyawan untuk memperluas tugas ataupun menyesuaikan tugas agar lebih efektif (Kim dkk., 2024). Proses *crafting* kemudian meningkatkan keterlibatan kerja, karena dengan penyesuaian tugas, sumber daya, interaksi, maupun persepsi, individu yang melakukan *crafting* dapat menemukan makna atau sudut pandang baru tentang pekerjaannya (Ibañez dkk., 2021). Sehingga *job crafting* menjadi salah satu alasan kenapa penerapan OLC menciptakan keterlibatan kerja, yang mana dikonfirmasi pada analisis mediasi hipotesis kedelapan. Karena melalui *job crafting*, karyawan memanfaatkan dengan baik investasi yang diberikan organisasi untuk mencari dan mengembangkan aspek positif dalam pekerjaannya (Tu dkk., 2022), hingga mau lebih terlibat karena perasaan otonomi dalam penyesuaian pekerjaan dengan preferensi pribadi (Kardas, 2023).

Selanjutnya kompetensi, yang mana terbukti mengalami peningkatan akibat budaya pembelajaran. Selaras dengan temuan sebelumnya, bahwa praktik manajerial yang mendukung proses belajar, membuka kesempatan bagi karyawan untuk berbagi informasi dan pengetahuan, hingga berkolaborasi, yang akhirnya menjadikan dirinya lebih kompeten (Meher dkk., 2024; Potnuru dkk., 2019). Namun sebagai suatu sumber daya, kompetensi tidak terbukti meningkatkan keterlibatan kerja. Berbanding terbalik dengan temuan sebelumnya, oleh Hu dkk. (2024). Peneliti berasumsi bahwa karakteristik sampel yang didominasi karyawan di bawah 35 tahun, menyebabkan perbedaan hasil. Menurut Aro & Upadyaya (2018), terdapat berbagai tuntutan bahkan dari luar pekerjaan yang memengaruhi keterlibatan kerja. Karyawan dengan rentang usia lebih muda biasanya memiliki lebih banyak tuntutan eksternal dan memiliki lebih sedikit sumber daya untuk terlibat dalam pekerjaan. Sehingga meskipun kompetensi meningkat akibat OLC, kompetensi tidak menjadi alasan terciptanya keterlibatan.

Sesuai argumen dalam hipotesis mediasi serial, peneliti mengonfirmasi bahwa kompetensi seharusnya melalui *job crafting* terlebih dahulu untuk menciptakan keterlibatan. Konsisten dengan teori COR, sumber daya personal seperti kompetensi harus diinvestasikan agar memperoleh keuntungan (Hobfoll dkk., 2018). Selaras dengan temuan sebelumnya bahwa karyawan kompeten cenderung melakukan *crafting* karena mampu menilai sumber daya dengan baik, serta memanfaatkannya demi menambah sumber daya baru (Akkermans & Tims, 2017; Berdicchia dkk., 2016). Karena mediator pertama yaitu kompetensi terbukti memengaruhi mediator kedua atau *job crafting*, analisis serial mediasi dapat diinterpretasikan (Hayes, 2022). Peneliti mengonfirmasi adanya efek serial mediasi. Hasil membuktikan bahwa kompetensi karyawan dan *job crafting* adalah mekanisme berurutan yang mampu menjelaskan OLC terhadap *work engagement*.

Meskipun OLC sama-sama menghasilkan efek positif terhadap kompetensi dan *job crafting*, namun perlu disadari adanya variabel yang mendahului variabel lainnya. Ketika hipotesis serial mediasi tidak diajukan, kesalahan interpretasi akan berujung pada tidak diakuinya kompetensi sebagai hal penting dalam OLC karena tidak meningkatkan keterlibatan. Kenyataannya, OLC mampu meningkatkan kompetensi yang menjadi sumber daya karyawan menginisiasi *job crafting*, serta relevan dengan keterlibatan kerja. Mendukung temuan sebelumnya, bahwa kompetensi pada dasarnya memberikan manfaat jika diterjemahkan menjadi perilaku nyata di tempat kerja (Akkermans & Tims, 2017), seperti *job crafting* yang kemudian memprediksi *work engagement* (Wang dkk., 2024).

Secara keseluruhan, variabel OLC memprediksi *work engagement* secara langsung dan tidak langsung (mediasi kompetensi, *job crafting*, dan serial). Penelitian ini masih menyisahkan hubungan yang belum terjabarkan dalam model. Meskipun demikian, penelitian ini memberikan pemahaman mendalam bahwa organisasi berinvestasi menciptakan lingkungan belajar yang menjadikan karyawan lebih kompeten. Namun menjadi kompeten tidak secara langsung menghasilkan karyawan yang terlibat. Karyawan perlu berinvestasi

secara mandiri untuk memanfaatkan pengetahuan dan keterampilannya untuk melakukan *crafting*, agar keterlibatan kerja meningkat. Keterbatasan dari penelitian ini adalah sampel karyawan Indonesia dengan mayoritas usia di bawah 35 tahun yang mana membatasi generalisasi temuan. Keterbatasan kedua yaitu skala pengukuran OLC, pengukuran yang digunakan adalah variasi yang disederhanakan. Peneliti selanjutnya yang ingin mengadopsi versi pengukuran 7-butir OLC disarankan lebih berhati-hati terutama butir OLC-2, yang pada penelitian ini mengalami masalah yaitu nilai *loadings* di bawah 0.5. Penelitian pendekatan *longitudinal* juga menjadi saran dalam menjawab efektivitas budaya pembelajaran terhadap keterlibatan, maupun secara berantai. Penelitian selanjutnya juga diharapkan menemukan alasan lain yang berfungsi sebagai mediator diantara kedua hubungan.

Secara teoritis, penelitian ini memperluas literatur seputar *work engagement* menggunakan pondasi teoritis *conservation of resources* (COR), yang membuktikan adanya efek investasi organisasi terhadap pemenuhan sumber daya individu. Penelitian juga membuktikan efek karavan, bahwa sumber daya dapat berkembang secara beriringan akibat efek dari budaya organisasi. Secara praktis, agar organisasi mencapai keunggulan kompetitifnya, maka penerapan budaya pembelajaran harus diiringi oleh kesempatan kepada karyawan untuk melakukan *crafting*. Organisasi perlu menyadari bahwa karyawan akan melakukan penyesuaian dalam pekerjaan setelah memperoleh kompetensi baru. Selain itu, penerapan OLC tidak dapat dilakukan oleh semua jenis organisasi. Sebagaimana menurut Oh & Han (2020), ada beberapa fungsi dalam organisasi, model bisnis tertentu, ataupun budaya dominan yang kurang relevan dengan OLC (Oh & Han, 2020). Organisasi perlu menyadari kemampuan dasar dalam mencapai tujuan, ada atau tidaknya keselarasan tujuan dengan norma perilaku budaya, sebelum suatu budaya berupaya diterapkan (Bogale & Debela, 2024). Begitu pula kompetensi yang ditentukan oleh strategi organisasi menggapai tujuan, sehingga tidak ada kompetensi terbaik secara universal (Díaz-Fernández dkk., 2014).

References

- Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting your Career: How Career Competencies Relate to Career Success via Job Crafting. *Applied Psychology*, 66(1), 168–195. <https://doi.org/10.1111/apps.12082>
- Berdicchia, D., Nicolli, F., & Masino, G. (2016). Job enlargement, job crafting and the moderating role of self-competence. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 318–330. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2014-0019>
- Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., & Stride, C. B. (2019). Job Crafting Revisited : Implications of an Extended Framework for Active Changes at Work. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 605–628. <https://doi.org/10.1037/apl0000362>
- Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business and Management*, 11(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Chen, S., Westman, M., & Hobfoll, S. E. (2015). The Commerce and Crossover of Resources: Resource Conservation in the Service of Resilience. *Stress Health*, 31(2), 92–105. <https://doi.org/10.1002/smi.2574>
- Díaz-Fernández, M., Cabrales, A. L., & Cabrera, R. V. (2014). A contingent approach to the role of human capital and competencies on firm strategy. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), 205–222. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.01.002>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3 : A flexible statistical power analysis program for the social , behavioral , and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175–191.
- Gallup. (2023). *Employee Engagement Trends by Country*. <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8th-Edition ed.). Cengage Learning. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Haruna, A. Y., & Marthandan, G. (2017). Foundational competencies for enhancing work engagement in SMEs Malaysia. *Journal of Workplace Learning*, 29(3). <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2016-0066>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (3rd Editio). Guilford Press. <http://www.guilford.com/MSS>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(November 2017), 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hu, H., Hu, X., & Zhang, Y. (2024). Do income-welfare satisfaction and competency enhance work engagement among Chinese nursing home caregivers? —A moderated mediating effect based on

- professional identity. *Geriatric Nursing*, 57, 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.gerinurse.2024.04.014>
- Ibañez, O. L., Rodriguez, S. M., Marques, N. O., Carrasco, M., & Amillano, A. (2021). Job crafting and work engagement: The mediating role of work meaning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph18105383>
- Jorgensen, T. D., Pornprasertmanit, S., Schoemann, A. M., & Rosseel, Y. (2022). semTools: Useful tools for structural equation modeling. *R Package Version 0.5-6*. <https://cran.r-project.org/package=semTools>
- Kardas, J. S. (2023). Job Crafting Competences and the Levels of Self-Organization, Job Satisfaction and Job Redesign in a Mature Organization. *Sustainability (Switzerland)*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15032253>
- Kim, J., & Jung, H. S. (2022). The Effect of Employee Competency and Organizational Culture on Employees' Perceived Stress for Better Workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8). <https://doi.org/10.3390/ijerph19084428>
- Kim, J., Lim, D. H., Yoon, S. W., & Kim, H. (2024). Relationships among learning organization, resistance to change, job crafting, and innovative work behavior in South Korea: public vs. for-profit sectors. *Asia Pacific Education Review*. <https://doi.org/10.1007/s12564-024-09954-5>
- Kung, F. Y. H., Kwok, N., & Brown, D. J. (2018). Are Attention Check Questions a Threat to Scale Validity? *Applied Psychology*, 67(2), 264–283. <https://doi.org/10.1111/apps.12108>
- Li, C. H. (2021). Statistical estimation of structural equation models with a mixture of continuous and categorical observed variables. *Behavior Research Methods*, 53(5), 2191–2213. <https://doi.org/10.3758/s13428-021-01547-z>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Mazzetti, G., Lancioni, C., Deros, E., & Guglielmi, D. (2018). Tackling job insecurity: Can a boundaryless career orientation boost job crafting strategies and career competencies? *Psicologia Sociale*, 13(2), 129–145. <https://doi.org/10.1482/90779>
- Meher, J. R., Mishra, R. K., Panigrahi, R. R., Patel, G., & Jena, L. K. (2023). Does learning culture enhance organizational performance? A serial mediator with knowledge management and organizational intelligence. *Knowledge Management Research and Practice*, 00(00), 1–12. <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2278729>
- Meher, J. R., Nayak, L., Mishra, R. K., & Patel, G. (2024). Impact of organizational learning culture on organizational effectiveness: a serial mediation analysis with knowledge sharing and employee competencies. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 324–338. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2021-0230>
- Naqshbandi, M. M., Said, F., & Hisa, A. (2024). Organizational effectiveness: the role of culture and work engagement. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2023-2180>
- Nergiz, H. G., & Unsal-Akbiyik, B. S. (2024). Job Crafting, Task Performance, and Employability: The Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 14(3), 1–18. <https://doi.org/10.1177/21582440241271125>
- Oh, S. young, & Han, H. seok. (2020). Facilitating organisational learning activities: Types of organisational culture and their influence on organisational learning and performance. *Knowledge Management Research and Practice*, 18(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538668>
- Otoo, F. N. K. (2024). The mediating role of organizational learning culture in the nexus of human resource development practices and employee competencies. *African Journal of Economic and Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-10-2023-0387>
- Posit Team. (2024). *RStudio: Integrated Development Environment for R*. Posit Software. <http://www.posit.co/>
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Sharma, R. (2019). Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture. *European Journal of Training and Development*, 43(1–2), 39–60. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2018-0086>
- PwC. (2024). *Helping workers adapt to change in an age of transformation* (Asia Pacif). PwC.
- Rahmadani, V. G., & Schaufeli, W. B. (2022). Engaging leadership and work engagement as moderated by “diuwongke”: an Indonesian study. *International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1267–1295. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1799234>
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1–36. <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>
- Salmela-Aro, K., & Upadyaya, K. (2018). Role of demands-resources in work engagement and burnout in different career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 190–200. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.002>

- 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. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Slemp, G. R., & Brodrick, D. A. V. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146. <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>
- Tu, Y., Jiang, L., Long, L., & Wang, L. (2022). Leader secure-base support and organizational learning culture: synergetic effects on employee state promotion focus and approach job crafting. *Career Development International*, 27(5), 547–561. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2021-0235>
- Wang, H. J., Chen, X., & Lu, C. Q. (2020). When career dissatisfaction leads to employee job crafting: The role of job social support and occupational self-efficacy. *Career Development International*, 25(4), 337–354. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2019-0069>
- Wang, Y., Yao, M., Tse, H. H. M., Wang, Z., Shen, C., & Chen, Y. (2024). The interaction effect between role overload and skill training on older workers' work engagement: the mediating role of job crafting. *International Journal of Human Resource Management*, 35(18), 3024–3052. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2391946>