

PENGARUH *JOB CRAFTING* TERHADAP KREATIVITAS MELALUI *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Nur Aini

Universitas Negeri Surabaya

nur.18063@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study aims to examine the relationship between job crafting and creativity. It also examined whether work engagement mediated the relationship between job crafting and creativity. This research was causal research that used a quantitative approach by collecting data using questionnaire. In this study, the sample was 60 employees of Bank. The analytical method used in this research was partial least squares (PLS) using Smart PLS 3.0 software. The Likert Scale is used as a measurement scale. The results of the model equation test showed that job crafting had a significant effect on creativity. Job crafting had a significant effect on work engagement. Work engagement had no significant effect on creativity. In addition, work engagement as a mediating variable had no significant effect on the relationship between job crafting and creativity. The managerial implication of this study, the company could improve employees' job crafting so that employees had more potential to produce creativity at work.

Keywords: banking industry; creativity; job crafting; work engagement.

PENDAHULUAN

Di era globalisasi saat ini faktor inovasi sangat dibutuhkan untuk menghadapi tantangan global, industri kreatif diyakini memiliki kontribusi dalam meningkatkan perekonomian dan daya saing negara. Hal ini tentunya menjadi tuntutan bagi negara-negara untuk menjadi lebih inovatif di era yang semakin canggih (Soane-Vasquez *et al.*, 2019). Berdasarkan survei *Global Innovation Index*, tahun 2021, nilai inovasi Indonesia berada pada urutan 87 dari 132 negara di dunia dengan nilai inovasi input sebesar 87 dan inovasi output sebesar 84. Data ini menunjukkan bahwa Indonesia perlu meningkatkan inovasi-inovasinya (WIPO, 2021). Inovasi suatu negara dipengaruhi oleh inovasi perusahaan, oleh karena itu transformasi ini membutuhkan banyak kreativitas bagi perusahaan, dan kreativitas yang dihasilkan perusahaan ditentukan oleh tingkat kreativitas karyawan (Gong *et al.*, 2013).

Kreativitas karyawan memegang peranan penting terutama bagi industri bank untuk membuat sistem baru yang aktif dan memberikan layanan yang cepat dan berkualitas bagi pelanggan (Hassan *et al.*, 2013). Bank membutuhkan karyawan untuk menjadi inovatif di tempat kerja dengan menciptakan pemikiran baru dan cocok untuk produk, proses, dan metode agar tetap kompetitif dan berkinerja lebih baik (Shalley *et al.*, 2004). Dengan mengembangkan dan memanfaatkan ide-ide baru, bank dapat memanfaatkan peluang dan mampu bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah (Amabile *et al.*, 2005; Madjar *et al.*, 2002).

Salah satu BUMD Jawa Timur yang tumbuh dengan cepat yaitu PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim). Di Jawa Timur, Bank Jatim dikenal luas dan menjadi kebanggaan bagi penduduk setempat. Bank Jatim telah berusaha untuk maju dan berubah menjadi lebih kompetitif dalam melayani masyarakat di sektor jasa keuangan dengan menyediakan beragam jenis produk dan layanan jasa kepada nasabah. Bank Jatim memasukkan kreativitas sebagai salah satu dari budaya perusahaan, di mana karyawan dituntut untuk senantiasa meningkatkan pengetahuan diri, menciptakan hal-hal baru, dan mengembangkan ide-ide untuk mencapai hasil yang lebih baik. Melalui kreativitas karyawan yang tinggi, Bank Jatim dapat menciptakan lingkungan dan budaya kerja kerja positif secara umum. Bank Jatim juga melakukan survei terkait *employee engagement* sebagai alat untuk mengukur tingkat *engagement* karyawan terhadap perusahaan. Pada 2021, *employee engagement* Bank Jatim mengalami peningkatan yang pesat menjadi 95% dari tahun 2020 sebesar 53% (Bank Jatim, 2021).

Kreativitas telah diidentifikasi sebagai salah satu elemen penting yang membantu perusahaan mencapai kesuksesan (Inam *et al.*, 2021). Kreativitas karyawan melibatkan ide-ide baru yang berpotensi berguna dalam menciptakan produk, praktik, layanan, atau prosedur bagi perusahaan (Shalley *et al.*, 2004). Perusahaan harus mendorong kreativitas karyawan dan perlu menemukan pendekatan kreatif untuk memenuhi kebutuhan (Mubarak *et al.*, 2018). Kreativitas bukan hanya tentang siapa yang kreatif dan bagaimana organisasi mendukung kreativitas karyawan, tetapi juga tentang tindakan apa yang dapat dilakukan karyawan itu sendiri untuk meningkatkan proses kreatif (Tian *et al.*, 2021).

Penelitian terdahulu telah banyak dilakukan untuk menguji faktor apa yang dapat memengaruhi kreativitas karyawan (Li, 2018). Penelitian Woodman *et al.* (1993) menunjukkan bahwa individu yang ekstrovert dan fleksibel cenderung lebih kreatif. Karyawan dengan kebutuhan pertumbuhan tinggi dan orientasi belajar menunjukkan hasil kreatif yang lebih tinggi (Gong *et al.*, 2009; Shalley *et al.*, 2009). Beberapa studi mengambil perspektif motivasi untuk memahami proses kreativitas, seperti tindakan dan strategi yang didorong oleh motivasi intrinsik seseorang sangat penting dan bermanfaat untuk mempertahankan keadaan positif di tempat kerja dan mendorong pencapaian kerja (Crant, 2000; Sonnetag, 2003).

Job crafting dikaitkan dengan cara karyawan menggunakan kekuatan dan peluang untuk memodifikasi tugas dan tanggung jawab secara efektif, serta mengubah tugas dan perilaku interpersonal dengan rekan kerja di tempat kerja (Berg *et al.*, 2010). *Job crafter* umumnya mempunyai sumber daya yang cukup dengan tuntutan kerja yang menantang, karyawan akan termotivasi untuk mengabdikan lebih banyak belajar, memiliki *engagement* yang tinggi, berkembang, serta membuat pencapaian kreativitas tanpa batas (Demerouti *et al.*, 2015; Sun *et al.*, 2020). Studi sebelumnya, Tian *et al.* (2021) menyatakan bahwa *job crafting* dapat merangsang karyawan untuk menciptakan kreativitas. Sedangkan, Wang *et al.* (2021) menyatakan bahwa *job crafting* dapat menghambat kreativitas karena sumber daya kognitif dan waktu yang dimiliki terbatas.

Menurut teori komponensial kreativitas Amabile (1997), motivasi intrinsik adalah sebuah kondisi yang sangat diperlukan untuk kinerja kreatif karyawan. Individu yang memiliki energi dan berdedikasi diharapkan akan tampil kreatif. Karyawan yang terikat biasanya merasa antusias dalam menggunakan keterampilan kreativitas untuk tampil dengan sangat baik (Bakker *et al.*, 2010). Karyawan menunjukkan keterikatan kerja saat memegang kendali di kantor dan mulai melakukan tugas, baik sendiri atau dalam kelompok (Kahn, 1990). Studi sebelumnya menemukan karyawan dengan *work engagement* digambarkan lebih kreatif, inovatif, dan bersedia untuk melakukan pekerjaan lebih keras (Bhatnagar, 2012). Sedangkan, Ahmetoglu *et al.* (2015) menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh tidak signifikan terhadap kreativitas karyawan.

Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa *work engagement* dapat memediasi *job crafting* untuk memengaruhi kreativitas. Demerouti *et al.* (2015) menyatakan bahwa *job crafting* berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan diikuti dengan peningkatan *work engagement*. Sebaliknya, Petrou *et al.* (2012) menyatakan bahwa *job crafting* dapat membuat karyawan tidak terikat yang pada akhirnya tidak dapat menciptakan kreativitas. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *job crafting* terhadap kreativitas melalui *work engagement* sebagai variabel mediasi.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Job Crafting

Job crafting adalah proses desain ulang pekerjaan *bottom-up* di mana secara proaktif menyesuaikan sumber daya dan tuntutan pekerjaan untuk memulihkan kesesuaian antara karyawan dengan lingkungannya (Tian *et al.*, 2021). Dalam *job crafting*, karyawan dengan inisiatif sendiri mengubah persepsi pekerjaan dengan tujuan mengoptimalkan keseimbangan antara karakteristik pekerjaan dengan kemampuan, keterampilan, dan prioritas diri (Berg *et al.*, 2010). *Job crafting* dapat merangsang kebutuhan perkembangan pribadi (Dubbelt *et al.*, 2019). Misalnya, *seeking resources* yang sesuai dengan kebutuhan karyawan sendiri dapat merangsang motivasi intrinsik maupun ekstrinsik yang

menghasilkan kinerja yang positif (Demerouti *et al.*, 2011), *seeking challenges* yang menumbuhkan pengalaman penguasaan yang akan meningkatkan keinginan untuk menghabiskan upaya di tempat kerja (Petrou *et al.*, 2015), dan *reducing demands* mengarah pada pekerjaan yang bermanfaat dengan keuntungan sekunder yang mementingkan diri sendiri (contoh: waktu) dengan menggunakan pengetahuan dan keterampilan untuk menciptakan jalur alternatif yang lebih efisien (Demerouti *et al.*, 2018).

Kreativitas

Kreativitas paling baik dipahami sebagai proses berulang dari pemikiran divergen dan konvergen untuk menghasilkan, mengevaluasi, dan memperbaiki yang akhirnya akan muncul ide kreatif (Gielnik *et al.*, 2012). Dengan demikian, kreativitas adalah proses generasi ide, pemecahan masalah, dan ide atau solusi yang sebenarnya (Carmeli *et al.*, 2010). Kreativitas menghasilkan ide-ide baru dan tepat yang mungkin terjadi dalam setiap kehidupan sehari-hari. Ide kreatif tersebut harus berbeda dari yang pernah dilakukan sebelumnya, dan sesuai dengan masalah atau situasi yang dihadapi (Amabile, 1997). Menurut Sternberg (2016), untuk menghasilkan kreativitas, dibutuhkan pertemuan enam sumber daya yang berbeda tetapi saling terkait: keterampilan intelektual mencakup keterampilan sintesis, analitik, dan kontekstual praktik; pengetahuan yang luas; gaya berpikir yang unik dan bebas; kepribadian yang dapat mengatasi hambatan; kemauan untuk mengambil risiko yang masuk akal; lingkungan yang mendukung ide-ide kreatif.

Work Engagement

Work engagement umumnya didefinisikan sebagai emosional dan komitmen terhadap organisasi atau besarnya upaya sukarela yang dihabiskan karyawan untuk suatu pekerjaan (Saks, 2006). Menurut Schaufeli *et al.* (2006), *work engagement* mengacu pada energi dan perasaan antusiasme tentang pekerjaan seseorang yang digambarkan dengan semangat pada tingkat energi dan kekuatan mental yang tinggi saat bekerja (*vigor*), perasaan dan pemikiran yang mengidentifikasi individu dan membuat bangga, terikat, dan antusias dengan pekerjaan (*dedication*), serta perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh pada pekerjaannya (*absorption*). *Work engagement* merujuk pada hasil kinerja yang baik dan positif dengan mengikat karyawan secara fisik dan emosional pada perusahaan (Mubarak & Noor, 2018). Menurut Bakker *et al.* (2008), *work engagement* terbentuk ketika karyawan memiliki tiga sumber yaitu dukungan sosial dari kerja (*job resources*), pandangan akan pentingnya sumber pekerjaan yang dimiliki (*salience of job resources*), dan perasaan mampu akan memberikan dampak pada lingkungan kerja sesuai kemampuannya (*personal resources*).

Hubungan antar Variabel

Secara teoritis, konseptualisasi *job crafting* dan kreativitas memiliki beberapa kesamaan, karena keduanya melibatkan proses perubahan dan eksplorasi ide-ide baru. *Job crafting* secara khusus ditargetkan untuk mengubah karakteristik pekerjaan serta mewakili penciptaan batasan pekerjaan pribadi seseorang. Sedangkan, kreativitas menciptakan sebuah ide baru yang bermanfaat untuk menciptakan produk dan prosedur kerja (Wang *et al.*, 2017). *Job crafting* adalah cara ampuh untuk mempertahankan tingkat kreativitas yang lebih tinggi saat bekerja (Tian *et al.*, 2021). Melalui *job crafting*, karyawan secara aktif mampu meningkatkan kondisi kerja, mencari cara baru dalam melakukan sesuatu, dan mengadvokasi perubahan untuk perbaikan yang semuanya merupakan bentuk dari kreativitas (Zhou & George, 2001). Karyawan yang secara teratur mengoptimalkan lingkungan kerja dengan mencari sumber daya pekerjaan (*job crafting*) menunjukkan kinerja yang lebih kreatif., Hal ini karena karyawan lebih terikat pada pekerjaan (Demerouti *et al.*, 2015). Ketika *job crafting* berada pada level rendah hingga sedang, karyawan tidak terlalu banyak menghabiskan sumber daya kognitif dan waktu karena tidak terlalu intensif, sehingga dapat menghemat lebih banyak sumber daya dalam mengurangi aktivitas di luar tugas (Kanfer & Ackerman, 1989). Namun, ketika lebih banyak sumber daya kognitif dan waktu yang dibebaskan, serta lebih banyak sumber daya pekerjaan yang digunakan, karyawan tidak dapat fokus pada proses kreatif, sehingga tidak dapat menciptakan kreativitas (Wang *et al.*, 2021).

H1: *Job crafting* berpengaruh signifikan terhadap kreativitas.

Job crafting memiliki konsekuensi yang menguntungkan untuk *work engagement* karena *job crafting* memenuhi kebutuhan psikologis dasar (Bakker & Oerlemans, 2019). Karyawan yang secara proaktif mengubah lingkungan kerja sedemikian rupa sehingga menjadi lebih banyak ide dan tantangan akan lebih terikat pada pekerjaan (Bakker *et al.*, 2012). Dengan bersikap proaktif, karyawan menemukan tantangan yang memotivasi dan terikat pada pemecahan masalah yang efektif, sehingga meningkatkan *engagement* (Hakanen *et al.*, 2008). Karyawan yang secara proaktif mencari sumber daya dan tantangan baru lebih cenderung menunjukkan keterikatan yang lebih tinggi (Makikangas, 2018). Perilaku *job crafting* bisa saja hasil dari proses organisasi yang memfasilitasinya atau muncul dari motif pribadi. Seorang karyawan yang memiliki keterikatan tinggi dengan pekerjaan lebih mementingkan untuk bekerja dan karenanya ingin berhasil dalam hal itu. Motivasi pribadi ini membuat karyawan menjadi proaktif, mengubah tuntutan pekerjaan, dan memobilisasi sumber daya. Artinya, karyawan mendefinisikan kembali tugas, mengubah aspek hubungan, dan bahkan mengubah aspek kognitif pekerjaan sehingga memunculkan keterikatan pada pekerjaan (Wang *et al.*, 2017). Namun, ketika karyawan tidak memiliki waktu dan energi yang cukup saat melakukan *job crafting*, hal ini membuat karyawan menjadi kurang merasa terikat pada pekerjaan (Petrou *et al.*, 2012).

H2: *Job crafting* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*.

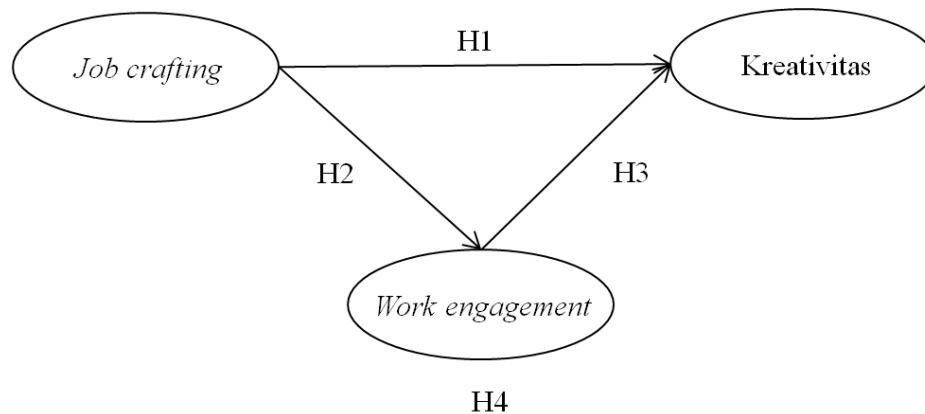
Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi dengan pekerjaan akan lebih mudah menerima sesuatu yang baru sehingga dapat bekerja lebih kreatif (Bakker & Leiter, 2010). Karyawan dengan *work engagement* yang tinggi mampu mengatasi stres dan kecemasan dengan baik yang memungkinkan untuk berpikir kreatif (Asif *et al.*, 2019). Dengan kata lain, peningkatan *work engagement* akan mampu menumbuhkan kemampuan karyawan untuk berpikir kreatif dan memunculkan ide-ide baru untuk kemajuan organisasi (Kim & Park, 2017). Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi dengan pekerjaan akan menghasilkan lebih banyak upaya di tempat kerja dan memiliki kinerja yang lebih tinggi sehingga menghasilkan perilaku dan kreativitas yang lebih inovatif (Rhoades & Eisenberger, 2002). Karyawan juga akan merasa berkewajiban dalam melakukan upaya untuk menghasilkan keuntungan bagi organisasi, sehingga menggunakan sumber daya terkait pekerjaan yang tersedia bagi karyawan untuk terikat pada perilaku kreatif (Inam *et al.*, 2021). *Work engagement* juga memberikan motivasi intrinsik pada karyawan yang merupakan komponen penting untuk mencapai solusi kreatif, karena saat terikat pada pekerjaan, karyawan akan terbuka untuk ide-ide baru tentang bagaimana mengoptimalkan dan mengubah proses kerja (Dubbelt *et al.*, 2019). Namun, jika karyawan menggunakan *engagement* untuk menghindari kegagalan dan evaluasi sosial yang negatif, *engagement* tersebut tidak akan memengaruhi kreativitas (Bakker *et al.*, 2020).

H3: *Work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kreativitas.

Ketika memutuskan untuk melakukan *job crafting*, karyawan akan merasakan emosi positif dan mencapai keadaan untuk terikat pada pekerjaan dengan semangat, dedikasi, dan absorption di tempat kerja (Demerouti *et al.*, 2015; Schaufeli *et al.*, 2004). Emosi positif tersebut memfasilitasi kreativitas dengan menumbuhkan rasa haus untuk mengeksplorasi dan mengasimilasi informasi baru (Chaudhary & Akhouri, 2018). Artinya, karyawan yang terikat akan termotivasi untuk menggunakan keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan untuk tampil secara kreatif saat bekerja (Bakker & Xanthopoulou, 2013). Dengan adanya variabel mediasi *work engagement*, ada hubungan langsung yang kritis antara kreativitas kerja dan *job crafting* (Dubbelt *et al.*, 2019). Karyawan yang melakukan *job crafting* lebih memungkinkan untuk menjadi terikat pada pekerjaan meliputi semangat, dedikasi, dan penyerapan yang kemudian akan memfasilitasi pemikiran solusi baru dan tampil secara kreatif (Tian *et al.*, 2021). Strategi mencari sumber daya (*job crafting*) umumnya bermanfaat bagi kreativitas karyawan melalui peningkatan *work engagement*, tetapi mencari sumber daya dapat menghasilkan efek yang merugikan dalam waktu singkat. Ketika karyawan mencari sumber daya yang tidak relevan dengan tugas pekerjaan atau ketika karyawan membutuhkan lebih banyak waktu dan energi untuk memahami dan menggunakan sumber daya, sehingga dapat mengganggu tujuan kerja. Dengan kondisi tersebut, karyawan menjadi

kurang merasa memiliki ikatan selama bekerja yang akhirnya menurunkan tingkat kreativitas (Petrou *et al.*, 2012).

H4: *Work engagement* memediasi pengaruh *job crafting* terhadap kreativitas.



Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah karyawan Divisi Umum, Perencanaan Strategis, dan Operasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Kantor Pusat Surabaya sejumlah 75 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan survei kepada seluruh populasi. Survei dilakukan dengan cara memberikan kuesioner secara langsung kepada responden. Dari survei yang telah dilakukan, 60 kuesioner telah diisi. Partial Least Square (PLS) digunakan untuk menganalisa data penelitian dengan memanfaatkan aplikasi SmartPLS 3.0.

Skala Likert 1-5 digunakan dalam penelitian ini untuk menilai 21 item pernyataan dari 3 variabel. Variabel *job crafting* menggunakan 14 item pernyataan dari 3 indikator yang dikemukakan oleh Petrou *et al.* (2012) yaitu *increasing job resources*, *challenging job demands*, dan *decreasing hindering job demands*. Variabel kreativitas menggunakan 4 item pernyataan dari Welbourne *et al.* (1998). Variabel *work engagement* menggunakan 3 item pernyataan dari 3 indikator Schaufeli & Bakker (2004) yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik reponden berdasarkan gender adalah pria sejumlah 35 orang (58,3%) dan wanita yaitu 25 orang (41,7%). Karyawan yang berusia ≤ 29 tahun sejumlah 20 orang (33,3%), usia 30-39 tahun sejumlah 35 orang (58,3%), usia 40-49 tahun sejumlah 4 orang (6,7%), dan usia ≥ 50 tahun sejumlah 1 orang (1,7%). Ditinjau dari pendidikan terakhir, responden dengan pendidikan terakhir D3 sejumlah 3 orang (5%), S1 sejumlah 53 orang (88,3%), dan S2 sejumlah 4 orang (1,7%). Responden dalam penelitian ini memiliki bidang pekerjaan yang berbeda, bagian *senior officer* sejumlah 2 orang (3,3%), *junior officer* 9 orang (15%), staf perencanaan strategis 6 orang (10%), staf operasi 16 orang (26,7%), staf umum 20 orang (33,3%), administrasi 3 orang (5%), dan TAD admin sejumlah 4 orang (6,7%). Ditinjau dari masa kerja, 20 orang (33,3%) telah bekerja di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur ≤ 5 tahun, 6 orang (60%) dengan masa kerja 6-10 tahun, 2 orang (3,3%) dengan masa kerja 11-15 tahun, dan 2 orang (3,3%) dengan masa kerja ≥ 16 tahun.

Hasil *Convergent Validity*

Hubungan setiap indikator dengan variabel atau konstruk latennya dapat diuji menggunakan *convergent validity*. Hasil menunjukkan seluruh indikator variabel memiliki tingkat validitas yang tinggi, di mana variabel penelitian dinyatakan valid dan memiliki nilai refleksi tinggi jika nilai di atas 0,50.

Hasil Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Tabel 1.
COMPOSITE RELIABILITY DAN CRONBACH'S ALPHA

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Job Crafting	0,952	0,942
Kreativitas	0,943	0,919
Work engagement	0,912	0,856

Sumber: data diolah SmartPLS 3.0, 2022

Tabel 1 menunjukkan seluruh variabel memiliki nilai *composite reliability* di atas 0.70. Begitupun dengan nilai *cronbach's alpha* dari seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini di atas 0.60. Sehingga, konstruk tersebut dinyatakan reliabel serta memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil R-Square

Tabel 2.
R-SQUARE

Variabel	R-Square
Job crafting	
Kreativitas	0,787
Work engagement	0,742

Sumber: data diolah SmartPLS 3.0, 2022

Tabel 2 menunjukkan model pengaruh *job crafting* bagi kreativitas memiliki nilai *r-square* 0,780. Nilai tersebut menunjukkan persentase besarnya *job crafting* memengaruhi kreativitas sebesar 78%, sedangkan selebihnya 22% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Model pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement* menghasilkan nilai *r-square* sebesar 0,752. Hasil tersebut menyatakan bahwa *job crafting* dapat memengaruhi kreativitas sebesar 75,2%, sedangkan selebihnya 24,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Hasil Uji Kausalitas

Tabel 3.
PATH COEFFICIENTS & INDIRECT EFFECT

Variabel	Original Sample	T-Statistics	Keterangan	P-Values
Job crafting → Kreativitas	0,834	5,256	≥1,96	0,000
Job crafting → Work engagement	0,847	14,295	≥1,96	0,000
Work engagement → Kreativitas	0,053	0,369	≤1,96	0,735
Job crafting → Work engagement → Kreativitas	0,045	0,375	≤1,96	0,734

Sumber: data diolah SmartPLS 3.0, 2022

Tabel 3 menunjukkan nilai *t-statistics* pengaruh *job crafting* terhadap kreativitas yaitu $5,256 > 1,96$ yang artinya signifikan dan koefisien estimate adalah 0,834 yang bernilai positif. *Job crafting* terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap kreativitas. Nilai *t-statistics* pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement* adalah $14,295 > 1,96$ yang berarti signifikan dan koefisien estimate adalah 0,847 yang bernilai positif. *Job crafting* terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap *work engagement*. Nilai *t-statistics* pengaruh *work engagement* terhadap kreativitas adalah $0,369 < 1,96$ yang berarti tidak signifikan dan koefisien estimate adalah 0,053 yang bernilai positif. *Work engagement* terbukti berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kreativitas. Nilai koefisien untuk pengaruh tidak langsung *job crafting* terhadap kreativitas melalui *work engagement* adalah 0,045 yang bernilai positif dan nilai *t-statistics* $0,375 < 1,95$ yang artinya tidak signifikan. *Job crafting* terbukti berpengaruh positif namun tidak signifikan melalui *work engagement*.

Pengaruh *Job Crafting* terhadap Kreativitas

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas atau H1 diterima. Artinya, karyawan yang melakukan *job crafting* berpotensi menciptakan kreativitas saat bekerja.

Budaya kerja perusahaan yang menuntut karyawan untuk mampu bekerja secara kreatif dan inovatif menjadikan *job crafting* sebagai salah satu upaya untuk menciptakan kreativitas. Dengan begitu, *job crafting* adalah cara ampuh untuk mempertahankan tingkat kreativitas yang lebih tinggi di tempat kerja. Selain itu, berdasarkan hasil jawaban responden, karyawan seringkali mencoba untuk meminta saran atau umpan balik kepada rekan kerja maupun atasan mengenai kinerja. Sumber daya sosial seperti itu memberikan dukungan emosional kepada karyawan dalam mengatasi kesulitan yang melekat dalam proses menciptakan kreativitas.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan dari Tian *et al.* (2021) menyatakan bahwa *job crafting* berpengaruh positif terhadap kreativitas. Karyawan yang terikat pada *job crafting* juga menunjukkan kinerja yang lebih kreatif. Sehingga, *job crafting* dianggap sebagai pendekatan efektif untuk meningkatkan kreativitas karyawan saat bekerja.

Pengaruh *Job Crafting* terhadap *Work Engagement*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* atau H2 diterima. Artinya, karyawan dengan *job crafting* yang tinggi akan lebih terikat pada pekerjaan.

Hasil jawaban responden menunjukkan karyawan memiliki tingkat *job crafting* dan *work engagement* yang tinggi, hasil pengujian juga menyatakan terdapat pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement*. Artinya, karyawan memiliki inisiatif untuk melakukan *job crafting* saat bekerja yang membuat karyawan merasa lebih terikat dengan pekerjaan. Hal ini disebabkan karena saat karyawan melakukan *job crafting* dengan membuat perubahan dalam tugas seperti membangun sumber daya pekerjaan baru dan mengurangi tuntutan yang menghambat, membutuhkan antusiasme dan semangat yang tinggi untuk berhasil dalam melakukan perubahan tersebut. Selain itu, karyawan yang mencari tantangan akan menghasilkan akumulasi tantangan yang selanjutnya mendorong karyawan untuk lebih terikat pada pekerjaan.

Hasil penelitian menunjukkan *job crafting* memengaruhi *work engagement* karyawan. Hasil penelitian ini memperkuat temuan dari Bakker & Oerlemans (2019) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif *job crafting* terhadap *work engagement*. Tindakan mengubah karakteristik pekerjaan secara proaktif dapat membuat karyawan merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan, sehingga karyawan membuat perubahan dalam pekerjaan melalui *job crafting*, yang pada akhirnya akan membantu karyawan untuk terikat pada pekerjaan.

Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kreativitas

Hasil pengujian hipotesis menyatakan *work engagement* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kreativitas atau H3 ditolak. Hal ini mengartikan bahwa karyawan dengan *work engagement* yang tinggi belum tentu bisa menghasilkan kreativitas.

Hasil jawaban responden menunjukkan karyawan memiliki *work engagement* yang tinggi, artinya karyawan merasa memiliki semangat dan fokus pada tujuan saat bekerja. Namun, hasil pengujian menyatakan *work engagement* tidak memiliki pengaruh terhadap kreativitas. Artinya, *work engagement* tidak cukup dominan untuk menjadi faktor kontekstual dalam memicu karyawan menghasilkan kreativitas saat bekerja. Hal ini memungkinkan ketika karyawan yang terikat pada pekerjaan menjadi kelelahan yang mengakibatkan kinerja di tempat kerja menurun dan karyawan tidak mampu untuk menghasilkan kreativitas.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan temuan *work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kreativitas oleh Inam *et al.* (2021) dan Bakker & Xanthopoulou (2013) bahwa karyawan

dengan keterikatan tinggi pada pekerjaan lebih energik, sehingga lebih cenderung menemukan cara baru untuk melakukan pekerjaan. Namun, penelitian ini selaras dengan Ahmetoglu *et al.* (2015) yang menyatakan *work engagement* tidak berpengaruh terhadap pencapaian kreativitas.

Pengaruh *Job Crafting* terhadap Kreativitas melalui *Work Engagement*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh *job crafting* terhadap kreativitas tidak dimediasi oleh *work engagement* atau H4 ditolak. Dengan kata lain, pengaruh langsung lebih kuat dari pengaruh tidak langsung (*partial mediation*). Artinya, *job crafting* memengaruhi kreativitas secara langsung, namun tidak memengaruhi secara tidak langsung terhadap kreativitas melalui *work engagement*. *Job crafting* mampu memengaruhi kreativitas tanpa perlu dimediasi oleh *work engagement*.

Dilihat dari hasil jawaban responden, tidak terbuktinya H4 dapat disebabkan oleh karyawan yang cenderung menghindari dari tantangan atau tugas tambahan (*job crafting*). *Work engagement* yang digunakan dalam mengembangkan solusi kreatif untuk masalah pekerjaan tidak akan berhasil jika diikuti dengan penghindaran kinerja oleh karyawan. Dengan demikian, karyawan yang berorientasi pada penghindaran kemungkinan juga menghindari dari tantangan kreatif.

Hasil dari penelitian ini bertentangan dengan temuan Tian *et al.* (2021), Demerouti *et al.* (2015), dan Rizwan *et al.* (2021) bahwa pengaruh *job crafting* terhadap kreativitas dimediasi oleh *work engagement*. Namun, penelitian ini selaras dengan pernyataan Petrou *et al.* (2012) bahwa melakukan *job crafting* juga memungkinkan dapat menghasilkan efek yang merugikan. Ketika karyawan melakukan *job crafting* yang tidak relevan dengan tugas pekerjaan atau membutuhkan lebih banyak waktu dan energi untuk memahami dan melakukan *job crafting*, tujuan kerja dapat menjadi terganggu. Sehingga ketika melakukan *job crafting* tersebut, karyawan mungkin menjadi kurang merasa terikat pada pekerjaan dan akhirnya menurunkan kreativitas.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, *job crafting* secara signifikan berpengaruh positif terhadap kreativitas, *job crafting* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *work engagement*, *work engagement* berpengaruh tidak signifikan terhadap kreativitas, dan *work engagement* tidak terbukti memediasi pengaruh *job crafting* terhadap kreativitas.

Perusahaan dapat mempertahankan perilaku *job crafting* pada karyawan dengan mendorong karyawan untuk mengetahui tugas dan tuntutan pekerjaannya, kemudian karyawan juga diberikan kebebasan untuk mengubah batasan-batasan tugas, hubungan di tempat kerja, dan persepsi terhadap tugasnya sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan diri. Selain itu, perusahaan disarankan untuk tetap memberikan kebebasan tapi terkontrol pada karyawannya dalam mencari cara untuk mencapai target pekerjaannya. *Work engagement* perlu dipertahankan dengan pengembangan karyawan serta meningkatkan pengawasan terhadap semangat, dedikasi, dan penyerapan karyawan. Keterbatasan pada penelitian adalah jumlah sampel yang sedikit, sehingga tidak dapat menggambarkan secara keseluruhan kreativitas karyawan bank. Untuk mendapatkan hasil yang lebih tepat, studi lebih lanjut direkomendasikan menggunakan jumlah sampel yang lebih besar dan variabel lain yang berfokus pada faktor eksternal seperti motivasi eksternal dan *leadership*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmetoglu, G., Harding, X., Akhtar, R., & Chamorro-Premuzic, T. (2015). Predictors of Creative Achievement: Assessing the Impact of Entrepreneurial Potential, Perfectionism, and Employee Engagement. *Creativity Research Journal*, 27(2), 198–205.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403.

Nur Aini. Pengaruh *Job Crafting* terhadap Kreativitas melalui *Work Engagement* sebagai Variabel Mediasi

Amabile, T. M. (1997). Entrepreneurial Creativity Through Motivational Synergy. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 18–26.

Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical Leadership, Affective Commitment, Work Engagement, and Creativity: Testing a Multiple Mediation Approach. *Sustainability*, 11(16), 1–16.

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.

Bakker, A.B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.

Bakker, A.B., Petrou, P., Op den Kamp, E. M., & Tims, M. (2020). Proactive Vitality Management, Work Engagement, and Creativity: The Role of Goal Orientation. *Applied Psychology: An International Review*, 69(2), 351–378.

Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2019). Daily Job Crafting and Momentary Work Engagement: A Self-Determination and Self-Regulation Perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112(June), 417–430.

Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378.

Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and Charisma Among Female Leaders: The Role of Resources and Work Engagement. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760–2779.

Bank Jatim. (2021). *Laporan Tahunan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tahun 2021*. (<https://bankjatim.id/en>, diakses pada 26 November 2021)

Berg, J. M., Wrzesniewski, A. M. Y., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and Responding to Challenges in Job Crafting at Different Ranks: When Proactivity Requires Adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 158–186.

Bhatnagar, J. (2012). Management of Innovation: Role of Psychological Empowerment, Work Engagement and Turnover Intention in the Indian Context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928–951.

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.

Chaudhary, R., & Akhouri, A. (2018). CSR Attributions, Work engagement and Creativity: Examining the Role of Authentic Leadership. *Academy of Management*, 2018(1), 809–821.

Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–426.

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9.

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. B. (2015). Productive and Counterproductive Job Crafting: A Daily Diary Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457–469.

Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2018). Transmission of Reduction-Oriented Crafting Among

- Colleagues: A Diary Study on the Moderating Role of Working Conditions. *Journal Occupational Organizational Psychology*, 91(2), 209–234.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. P. (2015). Job Crafting and Extra-Role Behavior: The Role of Work Engagement and Flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91(December), 87–96.
- Dubbelt, L., Demerouti, E., & Rispens, S. (2019). The Value of Job Crafting for Work Engagement, Task Performance, and Career Satisfaction: Longitudinal and Quasi-experimental Evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300–314.
- Gielnik, M. M., Frese, M., Graf, J. M., & Kampschulte, A. (2012). Creativity in the Opportunity Identification Process and the Moderating Effect of Diversity of Information. *Journal of Business Venturing*, 27(5), 559–576.
- Gong, Y., Huang, J., & Farh, J. (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy. *The Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778.
- Gong, Y., Kim, T., & Lee, D. (2013). A Multilevel Model of Team Goal Orientation, Information Exchange, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 56(3), 827–851.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive Gain Spirals at Work: From Job Resources to Work Engagement, Personal Initiative and Work-unit Innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78–91.
- Hassan, M. L., Malik, A. M., Hasnain, A., & Faiz, M. F. (2013). Measuring Employee Creativity and its Impact on Organization Innovation Capability and Performance in the Banking Sector of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 24(7), 949–959.
- Inam, A., Ho, J. A., Zafar, H., Khan, U., Sheikh, A. A., & Najam, U. (2021). Fostering Creativity and Work Engagement Through Perceived Organizational Support: The Interactive Role of Stressors. *SAGE Open*, 11(3), 1–16.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and Cognitive Abilities: An Integrative/Aptitude-Treatment Interaction Approach to Skill Acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 657–690.
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining Structural Relationships between Work Engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior for Sustainable Organizations. *Sustainability*, 9(2), 1–16.
- Li, H. U. I. (2018). Linking Proactive Personality to Creative Performance: The Role of Job Crafting and High-Involvement Work Systems. *The Journal of Creative Behavior*, 54(1), 196–210.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no Place Like Home? The Contributions of Work and Non-Work Creativity Support to Employees' Creative Performance. *The Academy of Management Journal*, 45(4), 757–767.
- Makikangas, A. (2018). Job Crafting Profiles and Work Engagement: A Person-centered Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 106(June), 101–111.

Nur Aini. Pengaruh *Job Crafting* terhadap Kreativitas melalui *Work Engagement* sebagai Variabel Mediasi

Mubarak, F., & Noor, A. (2018). Effect of Authentic Leadership on Employee Creativity in Project-based Organizations with the Mediating Roles of Work Engagement and Psychological Empowerment. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–14.

Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2012). Crafting a Job on a Daily Basis : Contextual Correlates and the Link to Work Engagement: Daily Job Crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 33(8), 1120–1142.

Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job Crafting in Changing Organizations: Antecedents and Implications for Exhaustion and Performance. *Journal Occupational Organizational Psychology*, 20(4), 470–480.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.

Rizwan, M., Humayon, A., Shahid, A., Tufail, H., Danish, R., & Muneeb, H. (2016). The Effect of Job Crafting on Job Creativity through Job Engagement: A Case of Banking Sector of Vehari, Pakistan. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 5(4), 1005–1011.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.

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.

Schaufeli, Wilmar 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.

Shalley, C.E., & Gilson, L. L. (2004). What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?. *Journal of Management*, 30(6), 933–958.

Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive Effects of Growth Need Strength, Work Context, and Job Complexity on Self-Reported Creative Performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), 489–505.

Soane-Vasquez, E., Shukla, V., & Rodriguez-Monguio, R. (2019). Innovation and Competition in Advanced Therapy Medicinal Products. *EMBO Molecular Medicine*, 11(3), 1–5.

Sonnetag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528.

Sternberg, R. J. (2016). A Triangular Theory of Creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(1), 50–67.

Sun, S., Wang, N., Zhu, J., & Song, Z. (2020). Crafting Job Demands and Employee Creativity: A Diary Study. *Human Resource Management Journal*, 59(6), 569–583.

Tian, W., Wang, H., & Rispens, S. (2021). How and When Job Crafting Relates to Employee Creativity: The Important Roles of Work Engagement and Perceived Work Group Status Diversity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), 1–17.

- Wang, H., Demerouti, E., & Le Blanc, P. M. (2017). Transformational Leadership, Adaptability, and Job Crafting: The Moderating Role of Organizational Identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100(June), 185–195.
- Wang, Y., & Lau, D. C. (2021). How and Why Job Crafting Influences Creative Performance? A Resource Allocation Explanation of the Curvilinear Moderated Relations. *Asia Pacific Journal of Management*, 1–27. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10490-021-09773-x>
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-Based Measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540–555.
- WIPO. (2021). *Global Innovation Index 2021: Tracking Innovation Through the COVID-19 Crisis*. World Intellectual Property Organization. (https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2021/, diakses pada 26 November 2021)
- Woodman, R., Sawyer, J., & Griffin, R. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696.