

PENGARUH JOB CRAFTING TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF KARYAWAN MELALUI KETERIKATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada Karyawan PT POS Indonesia Karesidenan Surakarta)

Arsiatul Miftakhil Jannah

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro
arsiatulmj@gmail.com

Ahyar Yuniawan

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro
ahyaryuniawan@lecturer.undip.ac.id

ABSTRACT

The dynamics of the developing workplace and intense industrial competition require every organization to be continuously adaptive, innovative, and to encourage employee initiative. This condition affirms the crucial role of employees in proactively adjusting their jobs, known as job crafting, to achieve alignment between the individual and the organization. However, a research gap exists in previous studies regarding the relationship among job crafting, work engagement, and innovative behavior, where the reported findings remain contradictory. Therefore, this study aims to re-examine and thoroughly analyze the influence of job crafting on employee innovative behavior, and to assess the mediating role of work engagement in this relationship.

This quantitative research utilized a survey method on the population of employees of PT POS Indonesia Surakarta Residency. Sampling was conducted using the cluster sampling method, and the collected sample comprised 104 respondents. Data collection was carried out using questionnaires with a Likert scale. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Squares (PLS) via SmartPLS.

The research results indicate that: (1) job crafting has a positive and significant effect on employee innovative behavior, (2) job crafting has a positive and significant effect on work engagement, (3) work engagement has a positive and significant effect on innovative work behavior, and (4) job crafting has a positive and significant effect on employee innovative work behavior as mediated by work engagement. These findings provide practical implications for the company to strengthen the role of supervisors as facilitators and providers of positive feedback, creating a conducive and open work environment to enhance employee engagement and encourage innovation.

Keywords: Job Crafting, Innovative Work Behavior, Work Engagement, PT POS Indonesia.

PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi industri kreatif yang dinamis menuntut perusahaan untuk adaptif dan memiliki daya saing tinggi. Kondisi ini mendorong karyawan untuk secara proaktif mengupayakan kesesuaian antara individu dan pekerjaan, yang dikenal sebagai *job crafting*. *Job crafting* adalah upaya perubahan yang dilakukan secara mandiri oleh karyawan dalam mendesain ulang tugas dan tanggung jawab agar lebih selaras dengan kemampuan dan potensi (Tims *et al.*, 2012).

Upaya adaptasi mandiri karyawan memiliki kaitan erat dengan dorongan terhadap keterikatan kerja. Keterikatan kerja didefinisikan sebagai kondisi psikologis individu yang menyenangkan dan bersifat positif dalam melakukan pekerjaannya (Schaufeli *et al.*, 2006). Karyawan yang aktif melakukan penyesuaian pekerjaan (*job crafting*) menunjukkan tingkat

keterikatan yang lebih tinggi, yang memicu inisiatif dan tanggung jawab penuh dalam tugasnya (Bakker & Oerlemans, 2019).

Pada era ekonomi modern, inovasi telah menjadi faktor kunci agar perusahaan mampu bertahan dan tumbuh ((Khan *et al.*, 2021). Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan yang tinggi menunjukkan kecenderungan kuat untuk mengembangkan dan menerapkan perilaku kerja inovatif (Shamsi *et al.*, 2023). Perilaku inovatif ini penting dalam menciptakan nilai tambah, meningkatkan efisiensi, dan memperkuat loyalitas pelanggan. Oleh karena itu, diperlukan sinergi antara *job crafting* dan keterikatan kerja dengan faktor eksternal seperti otonomi dan dukungan, agar inovasi dapat tumbuh secara berkelanjutan dalam organisasi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *job crafting* terhadap perilaku kerja inovatif karyawan dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi di PT POS Indonesia Karesidenan Surakarta. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *job crafting* sebagai variabel independen, perilaku kerja inovatif sebagai variabel dependen, dan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) adalah kerangka kerja utama untuk menganalisis kesejahteraan dan kinerja melalui pemisahan karakteristik pekerjaan menjadi tuntutan kerja dan sumber daya kerja (Bakker & Demerouti, 2007). Teori JD-R menjelaskan bahwa sumber daya kerja sangat penting karena memicu proses motivasi yang mengarah pada keterikatan kerja, yang akan menghasilkan kinerja dan perilaku kerja inovatif. Dalam kerangka teori ini, *job crafting* dipahami sebagai respons proaktif karyawan untuk memodifikasi pekerjaan dengan tujuan mengoptimalkan keseimbangan tuntutan dan sumber daya kerja.

Pengaruh Job Crafting terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan

Job crafting didefinisikan sebagai proses di mana karyawan bertindak sebagai agen aktif yang secara proaktif membentuk, mendefinisikan ulang, dan menciptakan pekerjaan mereka (Tims *et al.*, 2012). Karyawan menggunakan inisiatif ini untuk menyesuaikan tuntutan dan sumber daya pekerjaan agar selaras dengan kompetensi dan preferensi pribadi (Tims *et al.*, 2016). Penyesuaian ini meningkatkan rasa cakap dan kompeten pada diri karyawan, sehingga membuat mereka lebih berenergi dan antusias. Dengan demikian, *job crafting* berfungsi sebagai mekanisme efektif bagi organisasi untuk mendorong karyawan mencari dan mencoba metode kerja baru, serta memfasilitasi proses perubahan positif di tempat kerja.

Inisiatif *job crafting* mencakup modifikasi cara karyawan menjalankan tugas, menyesuaikan interaksi sosial dengan rekan kerja, serta mengubah makna atau pandangan mereka terhadap pekerjaan (Afsar *et al.*, 2019). Tindakan ini membantu karyawan menyelesaikan tugas dengan lebih baik dan lebih menikmati pekerjaannya. Karyawan yang terlibat dan memiliki sumber daya yang melimpah cenderung menunjukkan perilaku di luar kewajiban formal yang menguntungkan organisasi, termasuk rasa antusiasme yang tinggi. Mereka memiliki kemampuan dan motivasi untuk memanfaatkan sumber daya yang tersedia guna menghasilkan dan menerapkan gagasan baru. Peningkatan keterlibatan dalam aktivitas penciptaan ide ini menumbuhkan keyakinan diri karyawan untuk berhasil melahirkan gagasan kreatif (Afsar *et al.*, 2019). Oleh karena itu, adanya *job crafting* secara signifikan memicu dan meningkatkan terjadinya perilaku kerja inovatif pada karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka penelitian ini mengajukan hipotesis:

H1 : *Job crafting* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.

Pengaruh Job Crafting terhadap Keterikatan Kerja

Job crafting didefinisikan sebagai tindakan sukarela dan proaktif karyawan untuk memodifikasi batas atau konten pekerjaan mereka (Bakker & Oerlemans, 2019). Menurut Bakker & Oerlemans (2019), *job crafting* dapat dianggap sebagai strategi praktis karyawan untuk secara aktif menghadirkan sumber daya kerja baru, seperti mencari umpan balik yang membangun atau memperluas jaringan dukungan sosial di tempat kerja, yang secara teoritis berfungsi sebagai faktor pendorong utama munculnya keterikatan kerja.

Upaya *job crafting* memungkinkan karyawan mendesain ulang pekerjaan agar selaras dengan kekuatan, minat, dan nilai pribadi, sehingga meningkatkan perasaan kendali dan makna

pekerjaan (Rastogi & Chaudhary, 2018). *Job crafting* berfungsi sebagai mekanisme adaptif yang efektif untuk membantu karyawan mengelola kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia. Pengelolaan yang berhasil akan mengurangi kelelahan dan meningkatkan investasi kognitif serta emosional dalam pekerjaan (Gupta & Singh, 2021).

Hasil penelitian Guo & Hou (2022) menunjukkan bahwa *job crafting* yang berorientasi pada sumber daya secara konsisten meningkatkan tingkat keterikatan kerja. Hal ini terjadi karena penambahan sumber daya membuat karyawan merasa lebih siap dan kompeten dalam menghadapi tantangan tugas. Oleh karena itu, *job crafting* dilihat sebagai proses yang secara aktif memperkaya pengalaman kerja dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi penuh, menjadikan keterikatan kerja sebagai hasil langsung dari upaya proaktif mereka (Bakker & Oerlemans, 2019). Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka penelitian ini mengajukan hipotesis:

H2: *Job crafting* berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja.

Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan

Keterikatan kerja adalah kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan fokus mendalam yang berfungsi sebagai pendorong hasil kerja melampaui batas standar (Sharma & Nambudiri, 2020). Energi dan motivasi intens ini secara intrinsik mendorong karyawan untuk aktif mencari peluang peningkatan dan pembaharuan, serta bersedia melakukan upaya diskresioner yang melebihi kewajiban formal. Upaya ekstra ini merupakan fondasi penting untuk proses menghasilkan, merencanakan, dan mengimplementasikan ide-ide baru, yang merupakan inti dari perilaku inovatif.

Hubungan positif antara keterikatan kerja dan perilaku kerja inovatif didukung kuat oleh temuan empiris. Keterikatan kerja yang kuat menciptakan lingkungan psikologis yang aman, di mana karyawan merasa percaya diri untuk mengambil risiko yang diperhitungkan, menantang status quo, dan mengutarakan gagasan transformatif (Afsar *et al.*, 2021). Rasa optimisme yang menyertai keterikatan mengubah persepsi hambatan menjadi tantangan yang memicu adanya solusi kreatif. Kondisi ini secara langsung meningkatkan kemampuan karyawan dalam melakukan eksplorasi ide dan berpikir kritis.

Karyawan yang memiliki ikatan emosional dan kognitif yang kuat dengan pekerjaannya menampilkan kreativitas yang lebih besar dan kemauan yang tinggi untuk mempromosikan ide-ide inovatif mereka kepada manajemen dan rekan kerja (Shamsi *et al.*, 2023). Dengan demikian, keterikatan kerja bukan sekadar prediktor kinerja individu, tetapi merupakan faktor krusial yang secara langsung menstimulasi aktivitas penciptaan nilai baru di dalam organisasi. Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka penelitian ini mengajukan hipotesis:

H3: Keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.

Pengaruh Job Crafting terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan melalui Keterikatan Kerja

Job crafting adalah proses informal dan proaktif yang digunakan karyawan untuk membentuk praktik kerja agar selaras dengan preferensi dan kemampuan mereka (Bakker & Oerlemans, 2019). Melalui penyesuaian tuntutan dan sumber daya, karyawan mengoptimalkan lingkungan kerja yang pada akhirnya meningkatkan keterikatan kerja. Berdasarkan Teori *Job Demands-Resources* (JD-R), *job crafting* memungkinkan karyawan untuk memaksimalkan sumber daya, mengatasi kelelahan, dan menemukan tantangan yang memotivasi. Tindakan proaktif ini membuat pekerjaan lebih menarik dan bermakna sehingga menghasilkan peningkatan keterikatan kerja (Rastogi & Chaudhary, 2018; Guo & Hou, 2022).

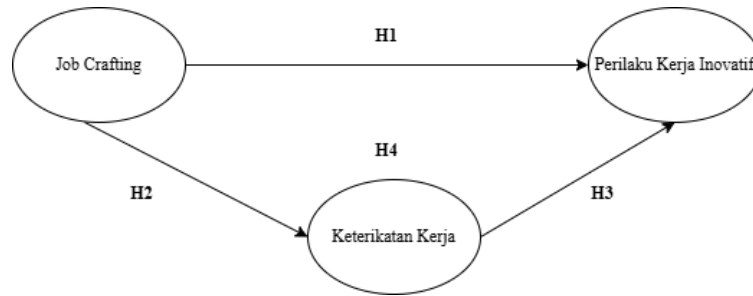
Karyawan yang terikat dicirikan oleh energi tinggi, dedikasi mendalam, dan antusiasme besar, yang secara intrinsik memotivasi mereka untuk mencari peluang peningkatan dan pembaharuan (Sharma & Nambudiri, 2020). Keterikatan kerja ini memiliki peran pendorong dalam memicu perilaku kerja inovatif, yakni tindakan proaktif individu mulai dari pengenalan ide, promosi, hingga implementasi konsep baru (Kim & Park, 2017). Karyawan yang terikat akan berbagi pengetahuan, mengusulkan konsep-konsep, dan mencoba solusi atas tantangan, sehingga hal ini dapat memicu aktivitas penciptaan nilai baru dalam organisasi.

Secara empiris, keterikatan kerja berfungsi sebagai penghubung penting yang menjelaskan bagaimana tindakan *job crafting* karyawan akhirnya menghasilkan perilaku kerja inovatif. Hal ini

sejalan dengan penelitian Rastogi & Chaudhary (2018), Ok & Lim (2022), serta Wang (2021) yang menegaskan bahwa *job crafting* merupakan mekanisme psikologis yang penting dalam menciptakan ide kreatif dan inovatif. Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka penelitian ini mengajukan hipotesis:

H4: Keterikatan kerja memediasi hubungan antara *job crafting* dan perilaku kerja inovatif karyawan.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



H1 : Khan *et al.* (2021), Baig *et al.* (2022), Wang (2021), Afsar *et al.* (2019).

H2 : Guo & Hou (2022), Gupta & Singh (2021), Rastogi & Chaudhary (2018).

H3 : Shamsi *et al.*, (2023), Sharma & Nambudiri (2020), Afsar *et al.*, (2021).

H4 : Ok & Lim (2022), Guo & Hou (2022).

METODE PENELITIAN

Definisi Operasional Variabel

Job Crafting

Menurut Tims *et al.* (2012) definisi *job crafting* yaitu upaya modifikasi yang diinisiasi secara proaktif yang dilakukan karyawan untuk mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan dalam peran mereka. Empat dimensi yang disusun oleh Tims *et al.* (2012) digunakan untuk mengukur variabel *job crafting* dalam penelitian ini yaitu *increasing structural job resources*, *decreasing hindering job demand*, *increasing social job resources*, *increasing challenging job demands*.

Keterikatan Kerja

Kondisi psikologis yang positif dan menggembirakan yang dialami oleh seseorang terkait dengan tempat kerjanya disebut sebagai keterikatan kerja (Schaufeli *et al.*, 2006). Dimensi oleh Schaufeli *et al.* (2006) digunakan untuk mengukur variabel keterikatan kerja dalam penelitian ini yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), *absorption* (penyerapan) dengan indikator *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9).

Perilaku Kerja Inovatif

Menurut Kim & Park (2017), perilaku kerja inovatif mencakup seluruh rangkaian tindakan dasar yang dilakukan karyawan dengan tujuan untuk merumuskan dan mengimplementasikan perubahan. Dimensi oleh Hu *et al.* (2009) digunakan untuk mengukur variabel perilaku kerja inovatif dengan 6 item indikator yang mencakup penciptaan ide sampai tahap implementasi.

Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT POS Indonesia Karesidenan Surakarta yang berstatus karyawan tetap dengan jumlah 350 karyawan.

Penelitian ini menggunakan *cluster sampling* dengan sensus di dua klaster representatif, yaitu Kantor Pos Cabang Klaten dan Boyolali. Dengan metode ini, seluruh karyawan tetap di kedua lokasi tersebut dengan total 104 karyawan dijadikan responden. Jumlah sampel ini dianggap representatif untuk menggeneralisasi temuan terhadap populasi karyawan Kantor Pos di Karesidenan Surakarta.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam studi ini adalah data primer. Data primer didefinisikan sebagai data yang dikumpulkan langsung dari sumber utama atau objek penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Pengumpulan data primer ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan yang terpilih sebagai responden. Data primer penelitian ini diperoleh langsung dari partisipan yang merupakan karyawan pada PT POS Indonesia Cabang Klaten dan Boyolali.

Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis data kuantitatif yaitu prosedur yang mengharuskan penggunaan angka dan perhitungan melalui penerapan kaidah-kaidah statistik. Data penelitian akan dikategorikan dan kemudian disajikan secara visual dalam tabel atau grafik. Untuk mempermudah proses perhitungan dan menjamin akurasi analisis, peneliti memanfaatkan bantuan perangkat lunak komputer, yaitu aplikasi IBM SPSS Versi 29 dan Smart PLS Versi 4.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Penelitian ini melibatkan 104 karyawan PT POS Indonesia Cabang Klaten dan Boyolali, yang didominasi oleh responden laki-laki (68%). Mayoritas responden berada dalam kelompok usia 26-30 tahun (25%) dan memiliki latar belakang pendidikan terbanyak lulusan SMA/SMK/SLTA (47%) serta S1/D4 (41%). Berdasarkan jabatan, sampel penelitian didominasi oleh karyawan Staff (35%) dan Branch Manager KCP (32%), menunjukkan fokus pada peran pelaksana dan manajerial tingkat unit.

Analisis Deskriptif Data

Secara keseluruhan, persepsi karyawan PT POS Indonesia menunjukkan tingkat perilaku kerja inovatif yang paling kuat dengan rata-rata indeks 83,33% yang termasuk ke dalam kategori tinggi. Perilaku inovatif ini didorong oleh kecenderungan yang sangat tinggi dalam memunculkan ide-ide kreatif dengan indeks 85%. Di sisi lain, variabel *job crafting* berada pada tingkat sedang yaitu sebesar 76,93%, menunjukkan karyawan cukup aktif memodifikasi pekerjaan, terutama dalam mencari inspirasi dari atasan. Namun, aspek tanggung jawab terhadap pekerjaan menunjukkan nilai 74,04% yang tercatat sebagai indikator terendah.

Variabel keterikatan kerja menunjukkan nilai rata-rata 77,99% yang dikategorikan rendah meskipun secara angka persepsi masih cukup positif, dengan indikator tertinggi adalah rasa senang terhadap pekerjaan dengan nilai 81,15% dan indikator terendah terkait perasaan bahagia saat bekerja dengan sungguh-sungguh yaitu 75,96%. Ketiga hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki semangat inovasi yang tinggi dan cukup aktif membentuk pekerjaan mereka. Namun, hal ini masih perlu ditingkatkan lagi terkait dukungan perusahaan, terutama pada aspek keterlibatan penuh dan dukungan pendanaan untuk merealisasikan inovasi dengan tetap mempertimbangkan bahwa PT POS Indonesia merupakan perusahaan BUMN yang terikat pada SOP yang terstruktur.

Uji Validitas

Uji validitas menggunakan analisis faktor dengan bantuan perangkat lunak SPSS pada 104 responden. Hasil pengujian awal menunjukkan bahwa nilai KMO 0,718 > 0,50 dan nilai Sig. Bartlett's Test < 0,001 yang berada di bawah 0,05, sehingga analisis faktor layak untuk dilanjutkan. Berdasarkan hasil *rotated component matrix*, semua item pertanyaan dinyatakan valid karena nilai *factor loading* yang dihasilkan melebihi 0,50 dan indikator berkelompok menjadi 8 komponen.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menggunakan SPSS menunjukkan hasil bahwa semua dimensi dari variabel *job crafting*, keterikatan kerja, dan perilaku kerja inovatif pada penelitian ini memiliki nilai cronbach's alpha > 0,60 sehingga dapat disimpulkan reliabel.

Uji Outer Model (Stage 1) Convergent Validity

Uji validitas konvergen pada 104 responden menggunakan analisis SEM bertujuan memastikan indikator-indikator dalam satu konstruk berkorelasi kuat. Kriteria validitas konvergen yang digunakan adalah nilai *Outer Loading* > 0,70 dan nilai AVE > 0,50 (Hair *et al.*, 2019). Berdasarkan hasil pengujian, seluruh indikator untuk variabel *job crafting*, keterikatan kerja, dan perilaku kerja inovatif karyawan memiliki nilai *outer loading* yang melampaui ambang batas 0,70. Oleh karena itu, semua indikator terbukti valid dan model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan validitas konvergen, sehingga analisis dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

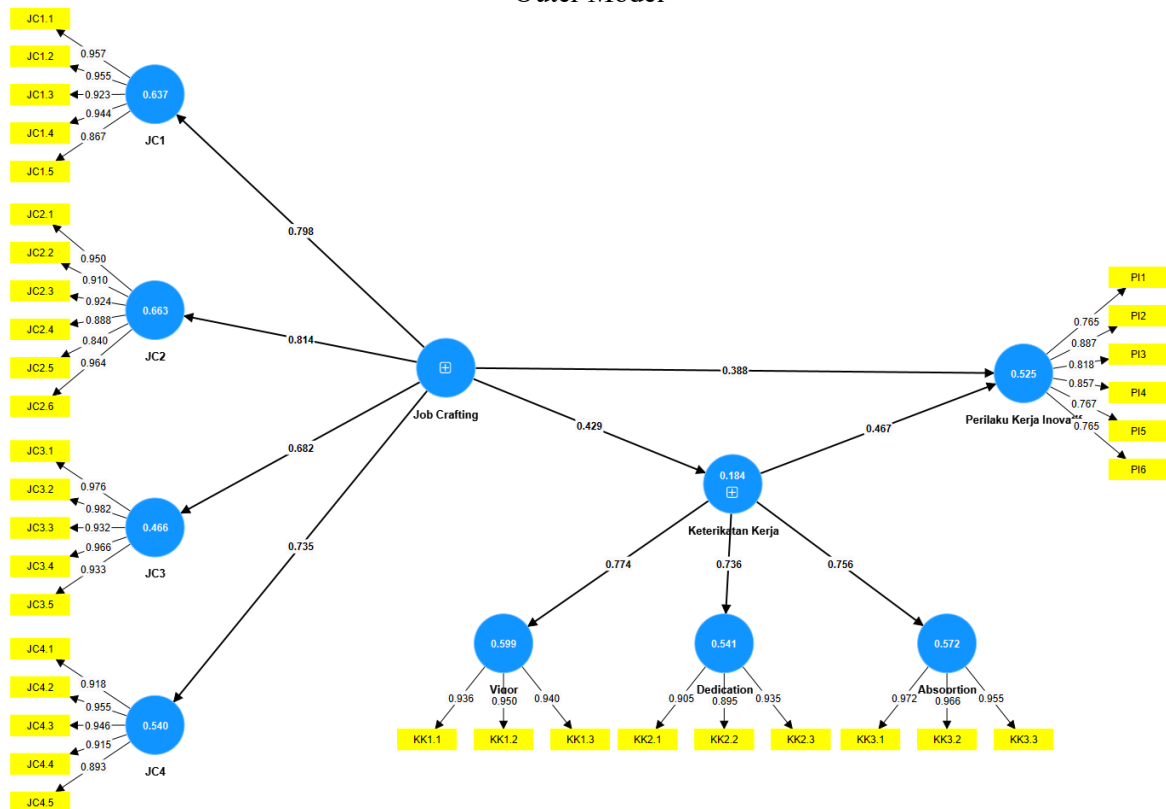
Discriminat Validity

Pengujian validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan setiap variabel mengukur fenomena yang unik dan berbeda. Metode yang digunakan adalah kriteria Fornell-Larcker dan Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT). Berdasarkan kriteria Fornell-Larcker, seluruh nilai akar kuadrat AVE tiap konstruk terbukti lebih besar daripada nilai korelasinya dengan variabel lain. Selain itu, semua nilai HTMT juga berada di bawah ambang batas 0,90 yang disarankan oleh Henseler *et al.* (2015). Dengan terpenuhinya kedua kriteria tersebut, dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan tahap pertama model penelitian ini telah terpenuhi.

Composite Reliability

Reliabilitas konstruk item reflektif dalam SEM PLS diukur menggunakan Cronbach’s Alpha dan Composite Reliability, di mana nilai Composite Reliability harus > 0,70 dan Cronbach’s Alpha harus > 0,60. Seluruh dimensi dalam model terbukti valid secara konvergen karena nilai *Average Variance Extracted* (AVE) semuanya melebihi 0,50. Selain itu, semua dimensi memenuhi kriteria reliabilitas karena nilai *Composite Reliability* melebihi 0,70 dan semua nilai Cronbach’s Alpha melebihi 0,60 sehingga seluruh dimensi pengukuran dinyatakan andal (reliabel).

Gambar 2
Outer Model



Uji Outer Model (Stage 2)

Convergent Validity

Uji validitas konvergen menggunakan Smart PLS menunjukkan bahwa hampir seluruh dimensi memiliki nilai *Outer Loading* di atas batas kritis > 0,70. Meskipun dimensi *increasing*

social job resources (JC3) memiliki nilai 0,665, item ini tetap dinyatakan valid karena menurut Hair *et al.* (2019), nilai loading factor > 0,50 masih dapat diterima.

Discriminat Validity

Prasyarat validitas diskriminan telah terpenuhi karena nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk selalu lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel laten. Selain itu, semua nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) berada di bawah ambang batas 0,90, menegaskan bahwa setiap variabel dalam model menunjukkan kemampuan pembeda yang kuat.

Composite Reliability

Evaluasi reliabilitas konstruk dalam SEM PLS menunjukkan bahwa semua variabel telah memenuhi syarat validitas konvergen karena nilai *Average Variance Extracted* (AVE) seluruhnya melampaui 0,50. Selanjutnya, semua variabel juga dinyatakan reliabel karena nilai *Composite Reliability* melebihi 0,70 dan nilai Cronbach's Alpha juga telah memenuhi ambang batas > 0,60.

Uji Inner Model

Analisis model struktural (*inner model*) dilaksanakan dalam SEM PLS untuk menguji hubungan kausal antar variabel laten (konstruk) yang telah ditetapkan dalam kerangka teori.

Variance Inflation Factor (VIF)

Analisis VIF digunakan untuk mendeteksi adanya multikolinearitas antar variabel laten dalam model struktural. Berdasarkan hasil perhitungan, semua nilai VIF untuk seluruh dimensi berada di bawah batas kritis 3,3, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini bebas dari masalah multikolinearitas.

Effect Size (f²)

Berdasarkan perhitungan *effect size* (f²), variabel *job crafting* dan keterikatan kerja menunjukkan pengaruh sedang hingga mendekati besar terhadap variabel target. Secara spesifik, keterikatan kerja memiliki f² 0,333 terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja menjadi faktor yang relatif lebih dominan dalam mendorong perilaku inovatif.

Coefficient of Determination (R²)

Nilai R² menunjukkan kekuatan model dalam memprediksi variabel dependen dan seberapa besar pengaruh variabel independen. Secara kolektif, variabel *job crafting* dan keterikatan kerja mampu menjelaskan 53,7% variabilitas pada perilaku kerja inovatif, sementara sisanya 46,3% dipengaruhi faktor di luar model penelitian. Selain itu, *job crafting* menjelaskan 21,1% variabilitas pada variabel keterikatan kerja.

Robustness Check

Robustness check adalah serangkaian uji ketahanan yang dilakukan pada model struktural yang telah diestimasi. Mengacu pada panduan dari Sarstedt *et al.* (2019), tiga pengujian ketahanan (*robustness*) utama yang akan diterapkan dalam penelitian ini untuk memastikan kualitas model dan keabsahan temuan adalah *Quadratic Effect*, *Gaussian Copula*, dan *Unobserved Heterogeneity*.

Quadratic Effect

Uji *quadratic effect* menemukan hubungan nonlinear yang signifikan antara *job crafting* dan perilaku kerja inovatif dengan *p value* sebesar 0,042. Hal ini menunjukkan bahwa *job crafting* dapat menjadi kontraproduktif jika dilakukan berlebihan. Hubungan variabel lainnya terbukti tetap linier karena *p value* > 0,05 sehingga mengindikasikan peningkatan pengaruh yang stabil pada hubungan *job crafting* terhadap keterikatan kerja dan keterikatan kerja terhadap perilaku kerja inovatif.

Gaussian Copula

Uji *gaussian copula* mengonfirmasi tidak adanya masalah endogenitas pada seluruh variabel utama *p values* > 0,05 sehingga estimasi model dapat dipercaya. Indikasi endogenitas pada jalur *job crafting* terhadap perilaku kerja inovatif dapat ditoleransi karena peran variabel mediasi yang telah dimasukkan.

Unobserved Heterogeneity

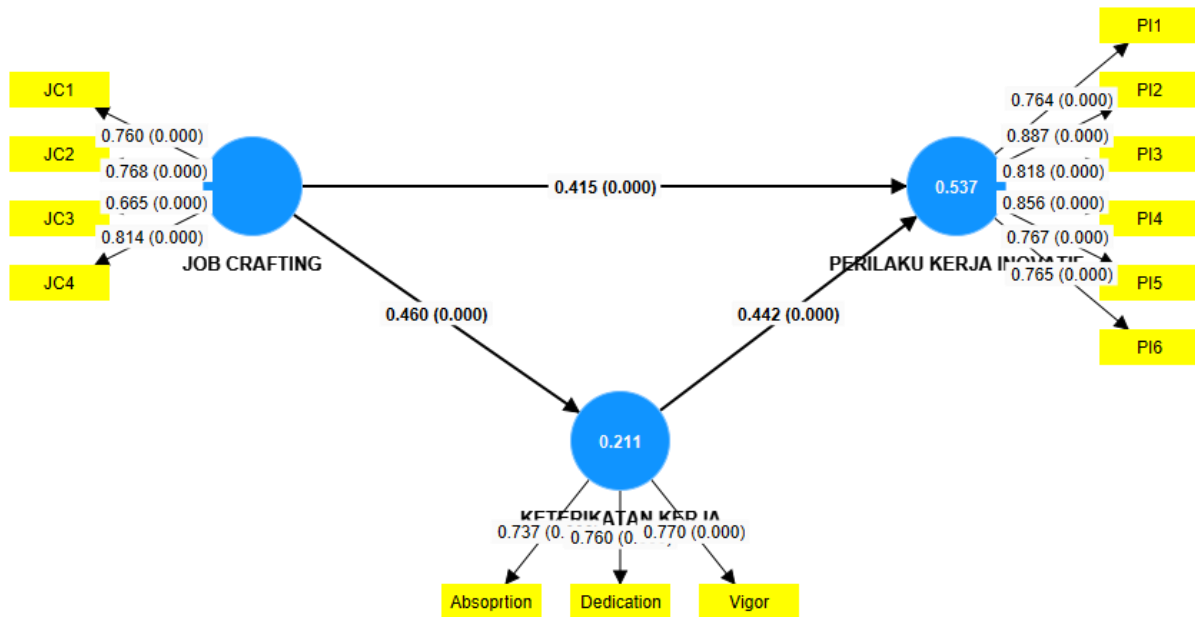
Uji *unobserved heterogeneity* bertujuan mengidentifikasi subkelompok tersembunyi dalam data. Perbandingan kriteria seleksi seperti BIC, CAIC, dan MDL5 menunjukkan bahwa model satu

segmen adalah yang paling sesuai. Hal ini menyimpulkan bahwa data penelitian bersifat relatif homogen dan tidak terdapat *unobserved heterogeneity* yang signifikan, sehingga model struktural yang digunakan sudah secara konsisten merepresentasikan pola hubungan antarvariabel di seluruh responden.

Uji Hipotesis

Pada analisis SEM PLS dilakukan bootstrapping untuk menguji signifikansi jalur hubungan antar variabel laten (hipotesis). *Bootstrapping* dilakukan setelah analisis inner model pada pengujian stage 2 atau tahap kedua, sehingga seluruh hasil pengujian hipotesis yang disajikan dalam studi ini didasarkan pada output bootstrapping dari tahap 2 (stage 2) dalam analisis PLS.

Gambar 3
Inner Model



Penelitian ini menerapkan metode analisis jalur dalam menguji hipotesis. Pada tabel di bawah ini menggambarkan hasil perhitungan dari analisis jalur yang dilakukan:

Tabel 1
Uji Hipotesis

No.	Variabel	Original sample	Sample mean	Standard deviation	T statistics	P values
1	Job Crafting -> Keterikatan Kerja	0,460	0,470	0,083	5,562	0,000
2	Job Crafting -> Perilaku Kerja Inovatif	0,415	0,413	0,085	4,887	0,000
3	Keterikatan Kerja -> Perilaku Kerja Inovatif	0,442	0,442	0,081	5,427	0,000

- H1 : *Job crafting* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, pengaruh *job crafting* terhadap perilaku kerja inovatif memiliki nilai *original sample* 0,415 yang menunjukkan nilai positif, nilai *t statistic* sebesar 4,887 > 1,96, dan nilai *p values* 0,000 < 0,05. Hal ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara *job crafting* terhadap perilaku kerja inovatif karyawan, sehingga hipotesis 1 diterima. Temuan yang diperoleh dari studi ini konsisten dengan riset sebelumnya yang dilakukan oleh Baig *et al.* (2022) dan Afsar *et al.* (2019), di mana kedua penelitian tersebut juga memperlihatkan bahwa *job crafting* memiliki efek positif dan berfungsi sebagai pendorong utama untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan.

2. H2 : *Job crafting* berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja
 Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, pengaruh *job crafting* terhadap keterikatan kerja memiliki nilai *original sample* 0,460 yang menunjukkan nilai positif, nilai *t statistic* sebesar 5,562 > 1,96, dan nilai *p values* 0,000 < 0,05. Hal ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara *job crafting* terhadap keterikatan kerja, sehingga hipotesis 2 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa *job crafting* secara positif meningkatkan keterikatan kerja sesuai dengan *motivational process* dalam Teori JD-R, di mana penyesuaian pekerjaan meningkatkan sumber daya kerja yang memicu keterikatan kerja. Penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yaitu Gupta & Singh (2021) dan Rastogi & Chaudhary (2018) yang menegaskan bahwa *job crafting* adalah mekanisme adaptif yang kuat, memberikan rasa kendali, dan meningkatkan dedikasi karyawan.
3. H3 : Keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan
 Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, pengaruh keterikatan kerja terhadap perilaku kerja inovatif memiliki nilai *original sample* 0,442 yang menunjukkan nilai positif, nilai *t statistic* sebesar 5,427 > 1,96, dan nilai *p values* 0,000 < 0,05. Hal ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara keterikatan kerja terhadap perilaku kerja inovatif, sehingga hipotesis 3 diterima. Keterikatan kerja yang tinggi secara positif mendorong karyawan untuk menghasilkan dan mengimplementasikan ide-ide inovatif. Temuan ini konsisten dengan studi terdahulu oleh Sharma & Nambudiri (2020) dan Afsar *et al.* (2021).

Uji Mediasi

Pengujian efek tidak langsung (*indirect effect*) dilaksanakan menggunakan perangkat lunak SmartPLS, dan hasilnya disajikan sebagai berikut:

Tabel 2
Spesific Indirect Effect

Variabel	<i>Original sample</i>	<i>Sample mean</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>
Job Crafting -> Keterikatan Kerja -> Perilaku Kerja Inovatif	0,203	0,209	0,057	3,540	0,000

Berdasarkan tabel uji *specific indirect effect* di atas, maka dapat diketahui bahwa nilai *t statistic job crafting* terhadap perilaku kerja inovatif melalui keterikatan kerja sebesar 3,540 > 1,96 dan nilai *p values* 0,000 < 0,05 menunjukkan nilai positif signifikan sehingga hipotesis 4 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja mampu memediasi hubungan antara *job crafting* dan perilaku kerja inovatif karyawan, sejalan dengan Teori JD-R dan penelitian Ok & Lim (2022). Karyawan yang melakukan *job crafting* menjadi lebih terikat dan antusias, yang secara efektif mendorong munculnya ide dan tindakan inovatif. Namun, efektivitas penguangan ide inovatif yang substansial tetap dibatasi oleh persyaratan persetujuan formal dan hambatan birokrasi yang rumit yang sesuai dengan temuan Rastogi & Chaudhary (2018).

KESIMPULAN DAN KETERBATASAN

Kesimpulan dirumuskan untuk menjawab tujuan penelitian dan memberikan gambaran mengenai temuan utama yang diperoleh. Berdasarkan analisis data dan uji hipotesis, maka kesimpulan penelitian ini yaitu:

1. Hasil penelitian menunjukkan semakin tinggi upaya karyawan dalam melakukan *job crafting*, kecenderungan karyawan untuk menunjukkan inisiatif dan perilaku kerja yang inovatif menjadi semakin meningkat. Karyawan yang proaktif dalam melakukan *job crafting* cenderung mencari solusi adaptif, didorong untuk menghasilkan ide-ide baru, menemukan solusi kreatif, dan mengembangkan cara kerja yang lebih efektif.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi upaya karyawan dalam melakukan *job crafting*, maka keterikatan kerja mereka menjadi semakin kuat. Karyawan yang proaktif melakukan penyesuaian pada pekerjaan mereka cenderung merasa pekerjaan lebih bermakna dan sesuai, sehingga meningkatkan energi, dedikasi, dan keterlibatan penuh.

3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan kerja karyawan, kecenderungan mereka untuk menunjukkan inisiatif dan perilaku kerja inovatif menjadi semakin meningkat. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya didorong oleh energi dan antusiasme untuk secara aktif mencari peluang, menghasilkan ide-ide baru, dan mengimplementasikannya demi perbaikan kinerja dan efektivitas organisasi.
4. Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa semakin tinggi *job crafting* maka akan berdampak pada munculnya keterikatan kerja yang akan menyebabkan munculnya perilaku kerja inovatif pada karyawan. *Job crafting* meningkatkan inovasi dengan cara meningkatkan keterikatan kerja terlebih dahulu. Karyawan yang merasa terikat akan lebih bersemangat, berdedikasi, dan sepenuhnya terlibat dalam pekerjaannya. Pada akhirnya, karyawan akan merasa lebih terdorong untuk melakukan inovasi dalam pekerjaannya.

Penelitian ini merekomendasikan PT POS Indonesia Karesidenan Surakarta untuk meningkatkan *job crafting* dan inovasi dengan memperkuat peran supervisor sebagai fasilitator otonomi dan umpan balik, menciptakan lingkungan kerja suportif untuk meningkatkan keterikatan, serta mengembangkan sistem apresiasi dan dukungan sumber daya yang komprehensif bagi ide inovatif. Karena kesamaan sistem operasional, rekomendasi ini berlaku secara nasional untuk seluruh cabang PT POS Indonesia.

Keterbatasan utama penelitian ini adalah keterbatasan generalisasi karena temuan hanya relevan dalam konteks operasional PT POS Indonesia. Mengingat PT POS Indonesia adalah BUMN yang sangat terikat pada SOP yang kaku, ruang lingkup *job crafting* dan perilaku kerja inovatif yang teramati menjadi terbatas. Oleh karena itu, hasil temuan cenderung merefleksikan inovasi yang bersifat adaptif dan interpersonal (perbaikan kecil) daripada inovasi struktural yang berdampak besar.

Berdasarkan keterbatasan penelitian ini, maka saran untuk penelitian mendatang yaitu disarankan memilih objek penelitian dengan fleksibilitas kerja yang lebih tinggi, seperti perusahaan di sektor kreatif, teknologi, atau *start-up*, di mana karyawan memiliki otonomi yang lebih besar untuk melakukan *job crafting* dan inovasi struktural. Selain itu, penelitian selanjutnya harus memperluas populasi dan sampel seperti mencakup lebih banyak klaster wilayah/unit kerja PT POS Indonesia untuk meningkatkan validitas eksternal dan representasi temuan secara nasional.

REFERENSI

- Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2021). Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1082-1109.
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186-1208.
- Baig, L. D., Azeem, M. F., & Paracha, A. (2022). Cultivating innovative work behavior of nurses through diversity climate: The mediating role of job crafting. *SAGE open nursing*, 8, 23779608221095432.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417-430.

- Guo, Y., & Hou, X. (2022). The effects of job crafting on tour leaders' work engagement: the mediating role of person-job fit and meaningfulness of work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1649-1667.
- Gupta, A., & Singh, P. (2021). Job crafting, workplace civility and work outcomes: the mediating role of work engagement. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 70(6/7), 637-654.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Jr., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. SAGE Publications.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., & Islam, T. (2021). Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1547-1568.
- 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), 205.
- Lim, S. E. (2022). Job crafting to innovative and extra-role behaviors: A serial mediation through fit perceptions and work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 106, 103288.
- Rastogi, M., & Chaudhary, R. (2018). Job crafting and work-family enrichment: the role of positive intrinsic work engagement. *Personnel Review*, 47(3), 651-674.
- Saeed AlShamsi, S. S., Bin Ahmad, K. Z., & Jasimuddin, S. M. (2023). The relationship between curiosity and innovative work behavior in the aviation industry: the mediating effect of work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3119-3136.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Cheah, J.-H., Ting, H., Moisescu, O. I., & Radomir, L. (2019). Structural model robustness checks in PLS-SEM. *Tourism Economics*, 25(4), 547-567.
- 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.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Sharma, A., & Nambudiri, R. (2020). Work engagement, job crafting and innovativeness in the Indian IT industry. *Personnel Review*, 49(7), 1381-1397.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of vocational behavior*, 2, 44-53.



Wang, J. (2021). Research on the influence of dynamic work environment on employees' innovative performance in the post-epidemic era—the role of job crafting and voice behavior. *Frontiers in Psychology, 12*, 795218.