

HUBUNGAN ANTARA *JOB CRAFTING* DAN *WORK ENGAGEMENT* PADA KARYAWAN GENERASI Z PT BPR ARTO MORO

Farras Maziyya Azzahra¹, Unika Prihatsanti¹
15000122140217

¹Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
Jalan. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275
E-mail: frsazhrr0@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *job crafting* dan *work engagement* pada karyawan Generasi Z PT BPR Arto Moro. *Work engagement* adalah kondisi psikologis positif dalam bekerja yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*). *Job crafting* adalah tindakan proaktif karyawan dalam menyesuaikan pekerjaannya melalui aspek *task crafting*, *cognitive crafting*, dan *relational crafting*. Subjek penelitian berjumlah 67 karyawan Generasi Z (Laki-laki = 61,2%, Perempuan = 38,8%) dengan masa kerja lebih dari satu tahun, dipilih menggunakan teknik *simple random sampling*. Pengambilan data menggunakan skala *work engagement* UWES-9 (9 aitem; $\alpha = 0,822$) dan skala *job crafting* JCQ (15 aitem; $\alpha = 0,862$). Hasil analisis regresi sederhana menunjukkan bahwa *job crafting* berhubungan positif dengan *work engagement* ($R = 0,524$, $p < 0,001$) dengan sumbangan efektif sebesar 27,4% ($R^2 = 0,274$). Hasil penelitian ini membuktikan adanya hubungan positif dan signifikan antara *job crafting* dan *work engagement*. Artinya, semakin tinggi tingkat *job crafting*, maka tingkat *work engagement* yang dimiliki juga cenderung meningkat.

Kata kunci: *job crafting*; *work engagement*; generasi z; perbankan

THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB CRAFTING AND WORK ENGAGEMENT AMONG GENERATION Z PT BPR ARTO MORO

Farras Maziyya Azzahra¹, Unika Prihatsanti¹
15000122140217

¹Faculty of Psychology Diponegoro University
Prof. Mr. Sunario Street., Tembalang, Semarang, 50275
E-mail: frsazhrr0@gmail.com

ABSTRACT

This study aimed to examine the relationship between job crafting and work engagement among Generation Z employees at PT BPR Arto Moro. Work engagement is a positive psychological state in the workplace characterized by vigor, dedication, and absorption. Job crafting refers to employees' proactive behaviors in modifying their work through task crafting, cognitive crafting, and relational crafting. The study involved 67 Generation Z employees (male = 61.2%, female = 38.8%) with a minimum tenure of one year, selected using simple random sampling. Data were collected using the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9; 9 items; $\alpha = 0.822$) and the Job Crafting Questionnaire (JCQ; 15 items; $\alpha = 0.862$). Simple regression analysis revealed a positive relationship between job crafting and work engagement ($R = 0.524$, $p < 0.001$), with an effective contribution of 27.4% ($R^2 = 0.274$). These findings confirm a positive and significant relationship between job crafting and work engagement, indicating that higher levels of job crafting tend to be associated with higher levels of work engagement.

Keywords: job crafting; work engagement; generation z; banking

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perbankan menjadi salah satu pilar penting dalam perekonomian suatu negara, termasuk Indonesia. Perannya tidak sekadar sebagai lembaga yang menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat, tetapi juga sebagai penjaga stabilitas sistem keuangan secara keseluruhan. Menurut laporan *surveillance* Otoritas Jasa Keuangan (OJK, 2024), industri perbankan terus mencatat pertumbuhan positif, terlihat dari peningkatan aset perbankan nasional yang tumbuh sebesar 8,12% secara tahunan (yoy) hingga mencapai Rp12.147,17 triliun pada September 2024. Pertumbuhan ini turut ditopang oleh penghimpunan Dana Pihak Ketiga (DPK) yang naik 7,04% yoy menjadi Rp8.720,78 triliun, serta penyaluran kredit yang meningkat 10,85% yoy menjadi Rp7.579,25 triliun. Peran perbankan sebagai perantara keuangan tersebut menegaskan kontribusinya dalam menjaga likuiditas perekonomian, di mana porsi terbesar kredit dialokasikan untuk modal kerja guna mendukung aktivitas dunia usaha dan pertumbuhan ekonomi nasional.

Sejalan dengan pertumbuhan industri perbankan nasional, kinerja Bank Perkreditan Rakyat (BPR) juga menunjukkan tren positif. Berdasarkan Statistik Perbankan Indonesia OJK (2025), penghimpunan Dana Pihak Ketiga (DPK) BPR meningkat dari Rp138,27 miliar pada Januari 2024 menjadi Rp143,85 miliar pada Januari 2025. Mayoritas DPK BPR berasal dari produk deposito sebesar 69,35%,

sementara sisanya berbentuk tabungan (30,65%). Hal ini mengindikasikan tingginya kepercayaan masyarakat untuk menempatkan dananya pada instrumen simpanan berjangka yang relatif stabil.

Tidak hanya itu, penyaluran kredit BPR juga mengalami peningkatan dari Rp141,18 miliar pada Januari 2024 menjadi Rp149,17 miliar pada Januari 2025, dengan komposisi terbesar untuk modal kerja (47,51%), diikuti kredit konsumsi (43,77%) dan investasi (8,72%). Data tersebut mempertegas peran BPR sebagai lembaga keuangan yang berfungsi menjaga kepercayaan masyarakat dalam penghimpunan dana sekaligus menjadi penggerak utama ekonomi lokal melalui pembiayaan UMKM dan kebutuhan rumah tangga.

Salah satu BPR yang turut berkontribusi dalam ekosistem keuangan daerah adalah PT BPR Arto Moro. Lembaga ini bergerak di bidang perbankan mikro, kecil, dan menengah dengan fokus utama pada pelayanan kepada masyarakat lokal dan pelaku usaha kecil. Sebagai bagian dari jaringan Bank Perkreditan Rakyat, BPR ini memiliki peran penting dalam memberikan akses permodalan yang lebih mudah dijangkau, khususnya bagi pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang menjadi penggerak perekonomian daerah. Melalui karakteristik usaha yang berorientasi pada pendekatan dengan nasabah, PT BPR Arto Moro tidak hanya berfungsi sebagai penyedia layanan simpan pinjam, tetapi juga sebagai mitra strategis masyarakat dalam mengembangkan usaha.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan, karyawan PT BPR Arto Moro menunjukkan perilaku kerja yang mencerminkan adanya keterikatan terhadap

pekerjaannya. Hal ini tampak dari kesediaan mereka untuk bekerja lembur, menyelesaikan tanggung jawab hingga tuntas, serta menunjukkan antusiasme dalam menjalankan tugas sehari-hari. Secara teoritis, perilaku tersebut sesuai dengan konsep *work engagement* yang ditandai oleh tiga dimensi utama, yaitu semangat (*vigor*), pengabdian (*dedication*), dan penghayatan dalam pekerjaan (*absorption*) (Schaufeli & Bakker, 2010). Dalam konteks ini, dedikasi para karyawan PT BPR Arto Moro terlihat dari komitmen mereka yang kuat untuk berkontribusi melebihi batas tanggung jawab utama, seperti kesiapan bekerja di luar jam kerja tanpa paksaan.

Work engagement yang tinggi dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal dalam mencapai tujuan perbankan sekaligus memperkuat reputasi lembaga di mata masyarakat. Temuan dari sejumlah studi empiris turut memperkuat pandangan tersebut, dimana hasil penelitian mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa terhubung secara emosional dan psikologis terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi cenderung lebih berdedikasi dan memiliki motivasi tinggi (Purwayoga dkk., 2019). Selain itu, *work engagement* yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah dan mendukung perilaku proaktif di tengah dinamika industri perbankan yang terus berubah (Ciptagustia dkk., 2023).

Meskipun demikian, kondisi positif tersebut tidak terlepas dari tantangan. Sektor perbankan dikenal sebagai lingkungan kerja yang dinamis sekaligus penuh tekanan. Karyawan perbankan tidak hanya dihadapkan pada tekanan pencapaian target secara kuantitatif, tetapi juga tuntutan untuk mengelola emosi secara

profesional dalam setiap interaksi dengan nasabah, kondisi yang pada akhirnya berisiko berdampak negatif pada kesejahteraan dan kepuasan kerja mereka (Ndengu & Leka, 2022). Tidak hanya itu, percepatan transformasi digital setelah pandemi COVID-19 juga menghadirkan ketidakpastian baru yang kerap menimbulkan tekanan psikologis, sehingga berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan menurunkan tingkat *work engagement* karyawan (Winasis dkk., 2020).

Kecenderungan menurunnya *work engagement* juga tampak pada level global. Berdasarkan laporan Gallup (2025), tingkat *work engagement* dunia yang semula berada di angka 23% pada tahun 2023 menurun menjadi 21% pada tahun 2024. Di Indonesia, situasi tersebut bahkan lebih mengkhawatirkan. Gallup (2025) juga melaporkan bahwa tingkat *work engagement* karyawan Indonesia hanya sebesar 27%, artinya mayoritas tenaga kerja masih belum memiliki keterikatan yang kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Tingkat *work engagement* yang rendah memberikan konsekuensi serius, tidak hanya bagi karyawan tetapi juga organisasi tempat mereka bekerja. Pada level individu, kondisi ini dapat memicu munculnya niat untuk keluar dari pekerjaan dan bahkan meningkatkan kemungkinan terjadinya perilaku menyimpang di lingkungan kerja (Shantz dkk., 2016). Selain itu, karyawan dengan tingkat *engagement* rendah cenderung mengalami penurunan produktivitas, kesejahteraan, serta kepuasan kerja, yang pada akhirnya berujung pada kelelahan, absensi, dan *turnover* (Pieters dkk., 2019). Sejalan dengan hal tersebut, Moletsane dkk. (2019) juga mengungkapkan bahwa rendahnya

engagement di sektor manufaktur diduga menjadi salah satu faktor yang menyebabkan produktivitas rendah. Fenomena rendahnya *work engagement* juga ditemukan pada sektor teknologi informasi. Pada sektor ini, rendahnya *work engagement* berhubungan dengan meningkatnya niat untuk keluar dari pekerjaan (*turnover intentions*) (Salunkhe dkk., 2024).

Pendekatan manajemen sumber daya manusia yang berjalan dengan efektif dan optimal, seperti komunikasi yang baik, kepuasan terhadap pelatihan, dan tersedianya kesempatan untuk berkembang, dapat meningkatkan *engagement* sekaligus menurunkan *turnover intentions* (Salunkhe dkk., 2024). Lebih lanjut, Adelia dkk. (2024) yang meneliti karyawan Generasi Z di sektor perbankan Indonesia menemukan bahwa tingkat *engagement* karyawan pada generasi ini dipengaruhi secara signifikan oleh kondisi emosional dan kepuasan kerja, dimana tingginya tingkat *engagement* karyawan berperan positif dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mampu menekan niat untuk berpindah kerja (*turnover intentions*).

Tingkat *engagement* yang tinggi memungkinkan karyawan untuk menghadapi tuntutan pekerjaan yang berat sekaligus tetap menjaga mutu layanan dan kepuasan nasabah (Jabbar & Qaiser, 2023). Sejalan dengan itu, Bakker dan Demerouti (2007) menegaskan bahwa *work engagement* memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan performa, mendukung perkembangan karier individu, serta berdampak positif pada kepuasan konsumen perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa *engagement* bukan membawa dampak pada level individu

karyawan saja, melainkan juga memiliki implikasi yang lebih luas bagi keberhasilan organisasi.

Selain itu, perbedaan generasi juga turut mempengaruhi tingkat *work engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Jung dan Shin (2025) menunjukkan Generasi Z dan Milenial cenderung memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang lebih rendah terhadap organisasi dibandingkan Generasi X. Pernyataan tersebut didukung oleh temuan Yang dkk. (2021) yang memperlihatkan kepuasan kerja berhubungan positif dengan *work engagement*. Dengan kata lain, jika kepuasan kerja berada pada tingkat rendah maka *work engagement* cenderung menurun juga, demikian pula sebaliknya. Selain itu, penelitian Pieters dkk. (2019) juga menghasilkan bahwa sikap kerja, khususnya komitmen organisasi, berhubungan secara positif dengan *work engagement*. Dengan demikian, jika komitmen organisasi rendah, tingkat *work engagement* cenderung rendah juga.

Dalam konteks inilah, keberadaan *work engagement* menjadi hal yang krusial bagi karyawan di sektor perbankan khususnya Generasi Z. Secara demografis, generasi ini mencakup individu-individu yang tahun kelahirannya berada diantara 1997 hingga 2012. Meskipun rentang tahun kelahiran menjadi kriteria yang paling umum digunakan, pengklasifikasian generasi tidak semata-mata didasarkan pada aspek demografis tersebut. Zahra dkk. (2025) menegaskan bahwa Generasi Z merupakan generasi yang dibedakan oleh pengalaman unik dan karakteristik yang terbentuk dari pesatnya kemajuan teknologi serta peristiwa-peristiwa global yang berpengaruh besar dalam masa tumbuh kembang mereka. Lebih lanjut, Generasi Z dikenal sebagai generasi

pertama yang tumbuh sepenuhnya di era digital, sehingga kecakapan dalam menggunakan teknologi untuk berkomunikasi dan berkolaborasi telah menjadi bagian yang melekat dalam keseharian mereka (Zahra dkk., 2025). Dengan demikian, seseorang dapat dikategorikan sebagai Generasi Z tidak hanya berdasarkan kapan ia lahir, tetapi juga berdasarkan konteks tumbuh kembangnya, nilai-nilai yang dianut, serta pengalaman hidup bersama yang membentuk cara pandangnya secara kolektif.

Ditinjau dari perspektif psikologi perkembangan, individu yang lahir pada rentang tahun 1997–2012 saat ini berada pada fase *emerging adulthood*, yakni periode perkembangan yang berlangsung pada usia 18 hingga 25 tahun (Arnett, 2000). Kondisi ini ditandai oleh eksplorasi identitas yang aktif, ketidakstabilan peran, orientasi pada diri sendiri, perasaan berada di antara masa remaja dan kedewasaan, serta keterbukaan terhadap berbagai kemungkinan hidup. Fase ini berbeda dari tahap dewasa muda yang lebih stabil karena individu belum sepenuhnya menjalankan peran orang dewasa seperti menikah, memiliki anak, atau hidup mandiri secara ekonomi (Arnett, 2000). Konsep ini relevan untuk memahami kondisi sebagian besar Generasi Z yang saat ini baru memasuki dunia kerja, berada di antara dua transisi besar yakni, meninggalkan masa remaja dan membangun kehidupan dewasa yang stabil.

Dalam fase perkembangan tersebut, Generasi Z memiliki kebutuhan psikologis yang khas. Mengacu pada *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000), individu secara umum memiliki tiga kebutuhan dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Popaitoon (2022) menemukan bahwa

karakteristik pekerjaan yang bermakna secara intrinsik berpengaruh terhadap niat karyawan Generasi Z untuk bertahan di organisasi, yang mengindikasikan bahwa pemenuhan kebutuhan akan makna kerja merupakan faktor motivasional yang tidak dapat diabaikan pada generasi ini. Lebih lanjut, Salvadorinho dkk. (2024) mengusulkan perluasan *Self-Determination Theory* yang disesuaikan dengan karakteristik Generasi Z, dengan menambahkan *purpose* dan *achievement* sebagai faktor motivasi yang melengkapi tiga kebutuhan dasar yang telah ada sebelumnya. Generasi Z cenderung mencari pekerjaan yang tidak hanya memenuhi kebutuhan finansial, tetapi juga selaras dengan nilai pribadi dan memberikan kontribusi nyata bagi lingkungan sosial mereka.

Kebutuhan-kebutuhan perkembangan tersebut kemudian membentuk serangkaian karakteristik yang melekat pada Generasi Z dalam konteks kerja. Zahra dkk. (2025) menemukan bahwa Generasi Z memasuki dunia kerja dengan ekspektasi yang khas, yaitu mengutamakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, menghargai kemampuan untuk mengambil keputusan secara mandiri, serta membutuhkan lingkungan kerja yang suportif dan bermakna. Selain itu, Generasi Z dikenal sebagai *digital native* karena merupakan generasi pertama yang tumbuh dalam era informasi digital, di mana penggunaan teknologi untuk berkomunikasi dan berkolaborasi telah menjadi bagian yang melekat dalam keseharian mereka sejak usia dini (Yılmaz dkk., 2024). Karakteristik lain yang menonjol di luar aspek finansial adalah tingginya orientasi pada pertumbuhan diri. Generasi Z menempatkan peluang pengembangan karier dan lingkungan kerja

yang positif sebagai faktor penentu utama dalam keputusan mereka untuk bertahan di sebuah organisasi (Zahra dkk., 2025).

Generasi Z kini mulai mendominasi dunia kerja secara global maupun di Indonesia. Berdasarkan data *IDN Research Institute* (2023), hampir separuh dari populasi Generasi Z di Indonesia telah memasuki usia kerja dan aktif bekerja di berbagai sektor industri. Generasi ini membawa karakteristik unik, di antaranya kecenderungan yang kuat untuk belajar secara mandiri, kemampuan *multitasking*, orientasi yang tinggi terhadap pengakuan, umpan balik yang berkelanjutan, peluang pengembangan diri di tempat kerja, serta menekankan pada struktur organisasi yang datar (*flat structure*) (Prasetyo & Saputra, 2025; Zahra dkk., 2025). Karakteristik tersebut membentuk ekspektasi kerja yang unik, di mana Generasi Z tidak hanya mencari pekerjaan yang memberikan kompensasi finansial, tetapi juga lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi, memberikan kejelasan tujuan, serta menghargai kontribusi mereka secara nyata.

Kondisi ini menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki karakteristik yang tidak sepenuhnya sama dengan generasi sebelumnya, yang umumnya cenderung memprioritaskan stabilitas dengan fokus pada komitmen jangka panjang, menerima struktur kerja yang hierarki dan terorganisir, serta lebih fokus pada stabilitas finansial dan pengakuan profesional daripada kebermaknaan kerja (Molwitz dkk., 2026; Viterouli dkk., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan manajemen yang efektif bagi generasi sebelumnya belum tentu mampu menjawab kebutuhan Generasi Z secara optimal.

Berdasarkan telaah literatur, ditemukan sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement*, diantaranya *innovative work behavior*, *work-related attitude*, *organizational atmosphere*, dan *work ethics* (Asmike dkk., 2025). Menurut Tomas dkk. (2023) salah satu bentuk dari *innovative work behavior* (IWB) adalah *job crafting*, karena keduanya sama-sama mencerminkan perilaku proaktif individu dalam mengubah dan memperbaiki cara kerja agar lebih efektif dan bermakna. Sejalan dengan itu, penelitian Lee dkk. (2021) terhadap karyawan Generasi Z mengidentifikasi bahwa kepemimpinan *transformatif*, *work-life balance*, dan otonomi kerja terbukti berhubungan positif secara signifikan dengan *work engagement* pada generasi ini. Menariknya, otonomi kerja yang terbukti meningkatkan *work engagement* pada Generasi Z tersebut dapat mendorong munculnya *job crafting*, di mana karyawan secara proaktif menyesuaikan pekerjaannya (Saragih dkk., 2021).

Pendekatan *job crafting* dinilai sangat relevan untuk diterapkan pada Generasi Z karena selaras dengan karakteristik generasi ini yang cenderung proaktif dan berorientasi pada otonomi dalam bekerja (Brzychcy & Miętkiewicz, 2024; De Waal, 2025). Zahra dkk. (2025) menegaskan bahwa Generasi Z membutuhkan lingkungan kerja yang memberikan ruang bagi mereka untuk terlibat aktif dalam membentuk pengalaman kerja mereka sendiri, karena motivasi internal seperti antusiasme dan rasa pencapaian merupakan pendorong keterlibatan yang jauh lebih kuat dibandingkan insentif eksternal semata. Dalam hal ini, *job crafting* hadir sebagai strategi yang memungkinkan karyawan Generasi Z untuk mengatur pekerjaannya sehingga semakin selaras terhadap nilai,

minat, serta preferensi pribadi, yang pada akhirnya berpotensi menumbuhkan *work engagement* yang lebih kuat dan berkelanjutan (Soerjoatmodjo, 2025).

Munculnya perilaku *job crafting* pada individu tidak terjadi begitu saja, melainkan didorong oleh sejumlah faktor anteseden yang saling berkaitan. Secara individual, *job crafting* cenderung muncul pada karyawan yang memiliki orientasi proaktif dan keinginan kuat untuk berkembang. Yu dkk. (2024) melalui penelitiannya menemukan bahwa orientasi pada pertumbuhan diri berpengaruh positif terhadap perilaku *job crafting* karyawan, dan pengaruh ini semakin menguat ketika karyawan bekerja dalam kondisi yang memberikan keleluasaan untuk mengambil keputusan secara mandiri. Dengan kata lain, otonomi kerja bukan hanya sekadar preferensi, melainkan kondisi yang secara aktif memicu karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan mereka sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan pribadi (Yu dkk., 2024). Pola ini sejalan dengan apa yang diketahui tentang Generasi Z, yakni generasi yang secara karakteristik berorientasi pada otonomi kerja (De Waal, 2025), sehingga lingkungan kerja yang memberikan ruang otonomi berpotensi menjadi kondisi ideal yang memunculkan perilaku *job crafting* secara alami pada generasi ini.

Berbagai penelitian mengonfirmasi bahwa *job crafting* berkontribusi secara positif terhadap *work engagement*, baik secara langsung maupun melalui faktor mediasi. Misalnya, studi yang dilakukan oleh Ghadi (2021) menemukan bahwa kebahagiaan di dalam organisasi (*organizational happiness*) berperan sebagai jembatan dalam hubungan *job crafting* terhadap *work engagement*. Artinya, ketika karyawan mampu melakukan *job crafting*, hal tersebut

menciptakan perasaan positif terhadap lingkungan kerjanya, yang kemudian memicu *work engagement* yang lebih kuat.

Penelitian oleh Najla dan Prakoso (2022) mengungkapkan *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap peningkatan *work engagement*, di mana karyawan yang secara proaktif mengelola sumber daya dan tantangan pekerjaannya memiliki tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi. Tidak hanya berperan sebagai pendorong *engagement*, intervensi *job crafting* juga terbukti efektif dalam menurunkan tingkat *burnout* di kalangan karyawan (Aprilinda & Sahrah, 2022; Yang dkk., 2025). Dengan kata lain, *job crafting* mampu membantu individu menghadapi beban kerja yang berat sekaligus menjaga semangat dan komitmen terhadap organisasi.

Meskipun banyak strategi yang dapat digunakan dalam meningkatkan *work engagement*, namun *job crafting* memiliki keunikan karena pendekatannya bersifat *bottom-up* (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Demerouti (2026) menjelaskan bahwa yang membedakan *job crafting* dari pendekatan *bottom-up* lain adalah sifatnya yang sepenuhnya otonom, dimana para karyawan mengubah tugas dan cara kerjanya secara mandiri tanpa perlu bernegosiasi dengan atasan maupun menunggu keterlibatan manajemen. Keistimewaan ini menjadi sangat relevan dalam konteks pekerjaan perbankan yang memiliki tuntutan tinggi, karena Demerouti (2026) juga menemukan bahwa *job crafting* terbukti paling efektif justru pada pekerjaan bertuntutan tinggi, dimana karyawan membutuhkan cara proaktif untuk menjaga *work engagement* dan mencegah *burnout* di tengah tekanan yang tidak selalu dapat dikurangi oleh organisasi. Kondisi ini sangat

mencerminkan realitas karyawan perbankan yang secara bersamaan menanggung tekanan kuantitatif dan tuntutan emosional yang terbukti berdampak negatif pada *work engagement* mereka (Ndengu & Leka, 2022).

Bukti tambahan diperoleh dari penelitian lintas profesi yang dilakukan oleh Zhang dkk. (2024). Hasilnya menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *job crafting*, maka tingkat *engagement* yang dirasakan karyawan juga akan semakin meningkat, bahkan dalam profesi dengan tuntutan emosional yang tinggi seperti bidang keperawatan. Temuan tersebut konsisten dengan de Beer dkk. (2016) yang menegaskan bahwa *job crafting* dapat dipahami sebagai salah satu mekanisme penting yang memungkinkan karyawan untuk tetap *engaged* meskipun berada pada lingkungan kerja dengan tekanan tinggi.

Temuan lain dari Stephani dan Kurniawan (2018) pada 104 karyawan sebuah perusahaan di Surabaya menegaskan adanya keterkaitan positif signifikan antara *job crafting* dengan *work engagement*. Dengan kata lain, ketika karyawan melakukan *job crafting* pada tingkat yang lebih tinggi, *work engagement* mereka cenderung turut meningkat. Sementara itu, penelitian Aisyah (2022) pada 50 karyawan di Surabaya juga mengindikasikan pengaruh positif dari *job crafting* terhadap *work engagement*, meskipun *mindfulness* yang diuji tidak terbukti berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Letona-Ibañez dkk., (2021) menegaskan bahwa *job crafting* yang dilakukan karyawan mampu meningkatkan *work engagement* melalui terciptanya makna kerja (*work meaning*). Ketika seseorang merasakan bahwa pekerjaannya selaras dengan nilai pribadi, maka

pekerjaan tersebut menjadi lebih bermakna dan pada akhirnya mendorong keterlibatan yang lebih tinggi.

Penelitian lain oleh Fazriati dan Budiono (2017) menyatakan bahwa *job crafting* dapat meningkatkan *work engagement* hanya jika menghasilkan kesesuaian antara individu dan pekerjaannya (*person-job fit*). Artinya, penelitian tersebut juga mengungkap bahwa *job crafting* tidak memberikan pengaruh langsung terhadap *work engagement*. Temuan ini turut didukung oleh penelitian Sapitri dan Nurhasanah (2022) yang melibatkan makna kerja (*work meaning*) sebagai variabel mediator. Temuan tersebut mengungkapkan bahwa *job crafting* tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *work engagement*, baik secara langsung maupun melalui makna kerja (*work meaning*) sebagai mediator.

Hasil temuan lain yang dilakukan Aldrin dan Mediaty (2019) mengungkapkan bahwa *job crafting* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *work engagement*, melainkan peran penting terdapat pada *mindfulness* sebagai mediator yang menjembatani hubungan antara *job crafting* dan *work engagement*. Temuan ini berbeda dengan beberapa studi sebelumnya yang menunjukkan hubungan langsung antara *job crafting* dan *work engagement*. Perbedaan ini menunjukkan adanya inkonsistensi mengenai eksistensi hubungan kedua variabel tersebut, sehingga mendorong peneliti untuk mengeksplorasi lebih lanjut dinamika hubungan *job crafting* dan *work engagement*, khususnya dalam konteks sektor perbankan yang belum banyak diteliti sebelumnya.

Alasannya pemilihan sektor ini adalah karena sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada populasi umum atau profesi tertentu, seperti perawat di

Tiongkok, pekerja pertambangan, karyawan sektor konstruksi, karyawan sektor umum, mahasiswa atau pekerja ritel, serta *fintech* (Aisyah, 2022; Aprilinda & Sahrah, 2022; de Beer dkk., 2016; Stephani & Kurniawan, 2018; Yang dkk., 2025; Zhang dkk., 2024). Artinya, penelitian di sektor perbankan, khususnya Bank Perkreditan Rakyat (BPR), masih jarang disentuh padahal memiliki karakteristik pekerjaan dengan tekanan target, kepatuhan pada regulasi yang ketat, dan interaksi pelanggan yang tinggi.

Selain itu, berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang disampaikan sebelumnya mengenai hubungan antara *job crafting* dengan *work engagement*, studi yang meneliti Generasi Z masih sangat terbatas. Padahal, Generasi Z kini menjadi kelompok yang semakin mendominasi dunia kerja. Deloitte (2025) bahkan memprediksi bahwa Gen Z dan Milenial akan mendominasi angkatan kerja hingga 74% pada tahun 2030. Mereka juga tercatat sebagai generasi yang memiliki karakteristik unik, seperti kecenderungan untuk lebih mengutamakan pencarian makna dalam pekerjaan, pengembangan diri, serta pemenuhan kebutuhan emosional dalam kehidupan profesional mereka, dibandingkan generasi-generasi sebelumnya yang lebih berorientasi pada keamanan kerja dan stabilitas finansial (Benítez-Márquez dkk., 2022; Francis & Hoefel, 2018; Guan, 2024). Dengan demikian, peneliti bermaksud memperluas kajian dengan menguji secara empiris adanya hubungan antara *job crafting* dengan *work engagement* pada karyawan Generasi Z PT BPR Arto Moro.

B. Rumusan Masalah

Apakah terdapat hubungan antara *job crafting* dan *work engagement* pada karyawan Generasi Z PT BPR Arto Moro?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara *job crafting* dan *work engagement* pada karyawan Generasi Z di PT BPR Arto Moro.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Temuan ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu Psikologi Industri dan Organisasi, lebih spesifiknya dalam memperdalam pemahaman mengenai hubungan *job crafting* dan *work engagement* pada karyawan Generasi Z. Penelitian ini juga berupaya memberikan perspektif baru dalam menjawab perbedaan hasil penelitian terdahulu yang belum konsisten.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi subjek penelitian

Temuan penelitian ini dapat memberikan pemahaman bagi karyawan mengenai pentingnya *job crafting* sebagai strategi

proaktif yang dapat diterapkan secara mandiri untuk meningkatkan *work engagement*.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam menyusun langkah tindak lanjut atau intervensi yang bertujuan meningkatkan *work engagement* karyawan Generasi Z melalui penerapan strategi *job crafting* di PT BPR Arto Moro.

c. Bagi akademisi dan peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai rujukan akademis untuk memperkaya literatur terkait *job crafting* dan *work engagement* dan sebagai pijakan dalam mengembangkan penelitian dengan variabel lain sebagai mediator atau moderator.