



Pengaruh Pelatihan *Job Crafting* terhadap *Innovative Work Behavior* pada Karyawan Bagian *Marketing* di PT X

Yoga Widjanarko dan Reny Yuniasanti*

Program Studi Psikologi Profesi, Fakultas Psikologi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta

Jln. Ring Road Utara, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55281, Indonesia

*E-mail: reny.yuniasanti@mercubuana-yogya.ac.id

Abstrak

Karyawan bagian *marketing* dituntut untuk terus beradaptasi dengan perkembangan zaman, sehingga diperlukan *innovative work behavior* guna mendukung efektivitas kerja. Pelatihan *job crafting* dipandang sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan perilaku tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah pelatihan *job crafting* dapat meningkatkan *innovative work behavior* pada karyawan bagian *marketing* di PT X. Penelitian ini menggunakan rancangan kuasi eksperimen dengan desain *pretest-posttest control group*. Subjek penelitian memiliki skor *innovative work behavior* pada kategori sedang hingga rendah berdasarkan skala *Innovative Work Behavior*, kemudian dibagi menjadi kelompok eksperimen dan kontrol menggunakan *purposive sampling*. Sebanyak 12 karyawan bagian *marketing* PT X Yogyakarta menjadi kelompok eksperimen, sementara 9 karyawan bagian *marketing* PT X Wonosobo menjadi kelompok kontrol. Kelompok eksperimen mendapatkan perlakuan berupa pelatihan *job crafting*, sedangkan kelompok kontrol tidak diberikan perlakuan. Analisis data menggunakan *independent sample t-test* menunjukkan hasil signifikansi (2-tailed) sebesar .008 ($p < .05$), yang berarti terdapat perbedaan signifikan antara skor *innovative work behavior* pada kelompok eksperimen dan kontrol. Sementara itu, hasil *paired sample t-test* sebesar .000 ($p < .05$) menunjukkan adanya peningkatan *innovative work behavior* yang signifikan pada kelompok eksperimen sebelum dan sesudah pelatihan *job crafting*.

Kata kunci: *innovative work behavior*, pelatihan *job crafting*, karyawan bagian *marketing*.

The Effect of Job Crafting Training on Innovative Work Behavior Among Marketing Employees at PT X

Abstract

Marketing employees are required to continuously adapt to changing times, necessitating *innovative work behavior* to support work effectiveness. Job crafting training is considered one approach to enhancing such behavior. This study aims to examine whether job crafting training can improve *innovative work behavior* among marketing employees at PT X. The research employs a quasi-experimental design with a pre-test and post-test control group. Participants with moderate to low scores on the *Innovative Work Behavior* scale were selected and divided into experimental and control groups using *purposive sampling*. A total of 12 marketing employees from PT X Yogyakarta formed the experimental group, while 9 marketing employees from PT X Wonosobo served as the control group. The experimental group received job crafting training, whereas the control group received no intervention. Data analysis using an independent samples t-test yielded a significance (2-tailed) value of 0.008 ($p < 0.05$), indicating a significant difference in *innovative work behavior* scores between the experimental and control groups. Meanwhile, the paired samples t-test result of 0.000 ($p < 0.05$) demonstrated a significant increase in *innovative work behavior* within the experimental group before and after the job crafting training.

Keywords: *innovative work behavior*, job crafting training, marketing employees.

Pendahuluan

Pada konteks kontemporer, industri manufaktur merupakan sektor yang melibatkan transformasi bahan baku menjadi produk melalui proses, mesin, dan operasi yang beragam, dengan mengikuti perencanaan terstruktur untuk setiap kegiatan. Berdasarkan pengertian yang lebih luas, manufaktur mencakup seluruh proses konversi bahan baku menjadi produk, mulai dari perancangan produk, pemilihan material, hingga rangkaian tahap pembentukan produk tersebut (Supriyanto, 2020). Salah satu perusahaan yang beroperasi di sektor ini adalah PT X, perusahaan produksi dan perdagangan furnitur berskala nasional yang berlokasi di Kabupaten Sleman, Yogyakarta, dan Wonosobo. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Divisi *Marketing* pada 13 November 2023, diketahui bahwa pada tahun 2023 pendapatan tertinggi perusahaan hanya mencapai sekitar 60% dari target yang telah ditetapkan. Kondisi ini kembali terulang pada tahun 2024 dengan capaian pendapatan berkisar antara 55–60% dari target. Tren penurunan ini memerlukan perhatian serius, mengingat bagian *marketing* memiliki peran strategis dalam mendukung pendapatan perusahaan melalui perencanaan, promosi, dan distribusi produk kepada konsumen (Pasigai, 2009).

Pemberdayaan karyawan penting dilakukan agar perusahaan mampu bertahan dan terus berkembang (Mayasari & Supriyanto, 2022), sejalan dengan pandangan Panjaitan (2018) yang menegaskan bahwa karyawan merupakan aset sumber daya yang dapat memengaruhi keberhasilan perusahaan. Karyawan bagian *marketing* dituntut memiliki kemampuan untuk memahami kebutuhan konsumen serta menemukan peluang keberhasilan bisnis (Herachwati & Dinita, 2012). Tuntutan ini makin tinggi di era kemajuan teknologi, karena karyawan *marketing* perlu menyesuaikan cara kerja agar tetap relevan dan kompetitif. Penerapan strategi yang tepat dapat membantu perusahaan menjangkau konsumen secara lebih efisien (Siregar, 2024). Selain itu, karyawan perlu memiliki kemampuan berpikir kritis dalam mengidentifikasi permasalahan, sehingga mampu menghasilkan sudut pandang baru yang dapat diimplementasikan dalam pekerjaan (Al-Omari et al, 2019). Menurut Siregar et al. (2019), proses menghasilkan ide atau sudut pandang baru dan mengimplementasikannya dalam bentuk cara kerja, produk, atau jasa merupakan bentuk *innovative work behavior*.

De Jong dan Den Hartog (2010) mendefinisikan *innovative work behavior* sebagai perilaku individu untuk memperkenalkan dan menerapkan ide, produk, proses, atau prosedur baru dalam peran kerja, kelompok, atau organisasi mereka. Gkontelos, Vaiopoulou, dan Stamovlasis (2022) menambahkan bahwa *innovative work behavior* merupakan upaya karyawan dalam mengeksplorasi ide baru termasuk juga proses membuat, mengenalkan, dan menerapkannya dalam pekerjaan. Perilaku ini mencakup upaya mempertahankan keberlanjutan ide tersebut guna memperoleh keuntungan pribadi, kelompok, dan perusahaan. Menurut De Jong dan Den Hartog (2010), terdapat empat aspek *innovative work behavior*, yaitu *idea exploration*, *idea generation*, *idea championing*, dan *idea implementation*.

Penelitian Mansour, Dalain, Al Zeaideen, dan Masadeh (2023) membuktikan adanya peran tugas, relasi, dan kognitif karyawan memiliki hubungan positif terhadap *innovative work behavior*. Serupa dengan itu, Dewi, Yuniasanti, dan Prahara (2017) menemukan bahwa persepsi karyawan terhadap lingkungan kerjanya juga memiliki hubungan positif terhadap *innovative work behavior*. Selanjutnya, penelitian Dahlan dan Sahrah (2023), membuktikan pemberian pelatihan *soft skill* dapat memengaruhi tingkat *innovative work behavior*. Karyawan mampu menemukan solusi permasalahan dan menyampaikan ide-ide baru yang berguna dan terimplementasikan dalam proses kerja. Priyadi, Surono, dan Hakim (2023) dalam penelitiannya menyatakan bahwa perusahaan juga memiliki peran pengaruh terhadap *innovative work behavior* dengan menciptakan dukungan lingkungan yang dapat memberikan kesempatan karyawan untuk meningkatkan kompetensi. Harju (2017) menyebutkan bahwa *job crafting* merupakan salah satu kompetensi karyawan dalam melakukan kontrol terhadap pekerjaannya sehingga bermanfaat dalam proses terciptanya peluang baru atau inovasi. Melalui *job crafting*, karyawan memiliki kemampuan merancang ulang pekerjaan sehingga menjadi

lebih selaras dan menantang (Singh & Singh, 2018).

Kontribusi kebaruan dalam penelitian ini adalah penerapan *job crafting* sebagai bentuk intervensi pelatihan untuk mengatasi permasalahan rendahnya *innovative work behavior* karena penelitian sebelumnya hanya membuktikan hubungan antar variabel. Wingerden, Bakker, dan Derks (2017) berpendapat bahwa kemampuan karyawan dalam melakukan *job crafting* dapat ditingkatkan melalui pelatihan yang melibatkan sesi interaktif dan refleksi diri. Wrzesniewski dan Dutton (2001) mendefinisikan *job crafting* sebagai perilaku karyawan yang secara mandiri mengubah batasan di pekerjaannya, termasuk dalam hal tugas, hubungan interpersonal, dan cara pandang karyawan terhadap pekerjaannya. *Job crafting* membuat karyawan dapat melakukan satu atau lebih cara dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian, karyawan yang memiliki pandangan luas dapat meningkatkan peluang untuk menemukan solusi inovatif dalam pemecahan masalah (Khan et al., 2021).

Peneliti melakukan wawancara dengan lima orang karyawan bagian *marketing* pada tanggal 16–17 November 2023. Dari wawancara tersebut, diperoleh hasil bahwa karyawan bagian *marketing* PT X memiliki permasalahan terkait *innovative work behavior*. Hasil wawancara tersebut menunjukkan aspek *idea exploration* belum terpenuhi pada karyawan, ditunjukkan dengan kemampuan pencarian solusi yang kurang. Karyawan tidak peka terhadap lingkungan sehingga tidak mampu menentukan kebutuhan konsumen dengan tepat dan enggan terlibat dalam proses pencarian solusi terhadap permasalahan penjualan dan promosi yang sedang terjadi. Hal tersebut berlawanan dengan tuntutan *marketing* yang harus memiliki pandangan yang luas terhadap isu lingkungan. Kemudian, belum terpenuhi juga aspek yang kedua, yaitu *idea generation*, ditunjukkan dengan tidak adanya gagasan baru dari karyawan. Karyawan pasif ketika diminta pendapat terkait pembaruan produk atau sistem. Mereka tidak mampu menemukan gagasan baru dan cenderung hanya menunggu instruksi dari atasan. Selanjutnya, belum terpenuhinya aspek *idea championing* ditunjukkan dengan tidak adanya tindakan karyawan dalam memperjuangkan ide baik dalam proses penjualan maupun promosi. Karyawan kurang mendiskusikan ide-ide yang mungkin mereka miliki kepada atasan atau rekan kerja sehingga terkesan sia-sia dan hilang. Hal tersebut berlawanan dengan deskripsi pekerjaan yang tertera, bahwa karyawan dituntut untuk memberikan usulan terkait sarana dan prasarana media yang akan digunakan untuk menunjang pekerjaan. Terakhir, belum terpenuhinya aspek *idea implementation* ditunjukkan dengan kurangnya pelaksanaan kegiatan strategis yang secara langsung diprakarsai oleh karyawan. Beberapa sistem kerja merupakan sistem yang sudah ada sejak lama, seperti bazar yang rutin dilakukan di akhir tahun dengan konsep yang diberikan oleh atasan dan karyawan belum mampu memprakarsai implementasi kegiatan baru yang seharusnya menjadi tugas mereka untuk selalu *update*.

Dalam rangka mendukung capaian target kinerja perusahaan, karyawan bagian *marketing* seharusnya mampu mencerminkan *innovative work behavior* yang baik. Sejalan dengan pendapat Dwiastuti dan Etikariena (2020) yang menyatakan bahwa *innovative work behavior* yang baik membuat karyawan mampu meningkatkan hasil kerjanya. Karyawan dapat dengan baik memandang suatu permasalahan di dalam pekerjaannya dan siap dalam mencari solusi yang tepat (Maitri & Purba, 2018). Tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan, *innovative work behavior* yang tergolong tinggi juga memberikan sumbangsih bagi perusahaan melalui ide baru yang dapat diaplikasikan dalam bentuk produk maupun layanan yang membantu perusahaan untuk terus berkembang (Al-Omari et al., 2019).

Penerapan pelatihan *job crafting* menggunakan metode *experiential learning*. Pelatihan ini terdiri dari lima langkah, yaitu, mengalami (*experiencing*), mempublikasikan (*publishing*), memproses (*processing*), menggeneralisasi (*generalizing*), dan menerapkan (*applying*). Siklus *experiencing* menurut Pfeiffer dan Jones (Garside & Edwards, 1996) merupakan tahapan yang memungkinkan peserta mengalami suatu kegiatan atau simulasi secara langsung. Siklus selanjutnya adalah *publishing*, yang menurut Pfeiffer dan Jones (dalam Garside & Edwards, 1996) pada tahap ini peserta diajak untuk membagikan hasil atau perasaan mereka tentang pengalaman tersebut. Peserta berbicara tentang apa yang

mereka alami, bagaimana perasaan mereka, dan bagaimana hasil dari aktivitas tersebut. Langkah ini berfokus pada ekspresi emosi dan persepsi tentang pengalaman.

Siklus selanjutnya adalah *processing*. Menurut Pfeiffer dan Jones (Garside & Edwards, 1996) peserta menganalisis pengalaman yang mereka alami. Siklus ini dikenal juga sebagai fase dinamika kelompok, yang melibatkan diskusi tentang pola dan dinamika yang muncul, serta merupakan langkah kunci dalam *experiential learning*. Siklus selanjutnya adalah *generalizing*. Menurut Pfeiffer dan Jones (Garside & Edwards, 1996), siklus ini melibatkan abstraksi ide dari siklus pemrosesan dan penarikan prinsip-prinsip tentang dunia nyata. Siklus yang terakhir adalah *applying*, menurut Pfeiffer dan Jones (Garside & Edwards, 1996) siklus ini melibatkan penerapan pelajaran yang diperoleh dari pengalaman tersebut ke dalam konteks lain, seperti kehidupan nyata atau lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, rumusan masalah adalah, “Apakah pelatihan *job crafting* dapat meningkatkan *innovative work behavior* pada karyawan bagian *marketing* di PT X?”. Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah terdapat perbedaan tingkat *innovative work behavior* pada kelompok eksperimen yang diberi pelatihan dan kelompok kontrol yang tidak diberi pelatihan. Selanjutnya, hipotesis kedua tingkat *innovative work behavior* pada kelompok eksperimen sesudah diberi pelatihan *job crafting* lebih tinggi daripada tingkat *innovative work behavior* pada kelompok eksperimen sebelum diberikan pelatihan *job crafting*.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode kuasi eksperimental dengan desain *pretest-posttest control group*. Subjek dalam penelitian ini adalah 21 karyawan dengan karakteristik karyawan bagian *marketing* di PT X yang sudah bekerja minimal 1 tahun. Selanjutnya, kelompok eksperimen yang diberikan pelatihan berjumlah 12 karyawan dan kelompok kontrol yang tidak diberi pelatihan berjumlah 9 karyawan. Dilakukan *pretest* dan *posttest* untuk mengukur *innovative work behavior*.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Innovative Work Behavior* dari Pradana, Sofiah, dan Prasetyo, (2023). Skala tersebut disusun berdasarkan aspek *innovative work behavior* dari De Jong & Den Hartog (2010), yaitu *idea exploration*, *idea generation*, *idea championing*, dan *idea implementation*. Skala menggunakan 5 tingkat pilihan jawaban dimulai dari hampir tidak pernah (1) hingga sangat sering (5). Memiliki 10 item dengan koefisien total bergerak dari angka .608 sampai .814 dan reliabilitas *cronbach's alpha* sebesar .898. Peneliti melakukan uji coba kembali dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas pada subjek yang sesuai dengan kriteria. Hasil uji coba item menunjukkan bahwa dari 10 item valid dan tidak ada item yang gugur. Koefisien total bergerak dari angka .608 sampai .814 dan reliabilitas *cronbach's alpha* sebesar .898. Hasil ini menunjukkan reliabilitas skala *Innovative Work Behavior* tergolong baik.

Tabel 1. Ringkasan Modul Pelatihan *Job Crafting*

Waktu	Sesi	Agenda	Metode	Tujuan
09.00–09.20 (20 menit)	Sesi I “Pembuka”	Pembuka (10 menit)	Ceramah	Peserta mengetahui rangkaian kegiatan dan tujuan pelatihan
		Perkenalan (5 menit)	Ceramah	Membangun keakraban antara peserta dengan fasilitator
		<i>Learning contract</i> (5 menit)	Ceramah	Menyepakati peraturan selama pelatihan
09.21–09.30 (10 menit)	<i>Ice breaking</i>	Yel-yel “Napoli, pol di hati!” Joget lalu tepuk kumpul 5		Menumbuhkan semangat peserta 1. Menumbuhkan semangat peserta

Waktu	Sesi	Agenda	Metode	Tujuan
09.31–10.10 (40 menit)	Sesi II “ <i>Task crafting</i> ”	<i>Task breakdown-unique demand</i> (20 menit)	Permainan	2. Membantu peserta membentuk kelompok secara acak 1. Peserta mampu memahami cara mengelola tuntutan pekerjaan 2. Melatih kesiapan peserta terhadap tuntutan pekerjaan yang sulit diprediksi 3. Peserta mampu menyusun prioritas dalam melakukan penyelesaian masalah
		Pemaknaan (10 menit)	<i>Sharing</i>	1. Peserta mampu memahami cara mengelola tuntutan pekerjaan 2. Melatih kesiapan peserta terhadap tuntutan pekerjaan yang sulit diprediksi 3. Peserta mampu menyusun prioritas dalam melakukan penyelesaian masalah.
		Materi <i>task crafting</i> (10 menit)	Ceramah	1. Peserta memahami pentingnya mengelola tuntutan pekerjaan dan pemanfaatan sumber daya 2. Peserta memahami prioritas tugas dan dapat melakukan pengembangan cakupan tugas
10.11–10.50 (40 menit)	Sesi III “ <i>Relation crafting</i> ”	<i>Puzzle tangram</i> (20 menit)	Permainan	1. Peserta mampu memahami pentingnya membangun relasi 2. Peserta mampu berkolaborasi dengan rekan kerja untuk menyelesaikan permasalahan 3. Peserta dapat menemukan solusi permasalahan bersama dan mengaplikasikan secara langsung
		Pemaknaan (10 menit)	<i>Sharing</i>	1. Peserta mampu memahami pentingnya membangun relasi 2. Peserta mampu berkolaborasi dengan rekan kerja untuk menyelesaikan permasalahan 3. Peserta dapat menemukan solusi permasalahan bersama dan mengaplikasikan secara langsung
		Materi <i>relation crafting</i> (10 menit)	Ceramah	1. Peserta memahami pentingnya mengelola tuntutan pekerjaan dan pemanfaatan sumber daya 2. Peserta memahami pentingnya membangun relasi dan berkolaborasi untuk menciptakan solusi inovatif
10.51–11.30 (40 menit)	Sesi IV “ <i>Cognitive crafting</i> ”	“Aku seorang <i>marketing</i> sejati” (20 menit)	<i>Role play</i>	Peserta memiliki pola pikir inovatif terhadap permasalahan pekerjaan
		Pemaknaan (10 menit)	<i>Sharing</i>	Peserta mampu memiliki pola pikir inovatif dalam memberikan solusi permasalahan dan memberikan makna dalam pekerjaannya

Waktu	Sesi	Agenda	Metode	Tujuan
11.31–12.00 (30 menit)	Sesi V “Penutup”	Materi <i>cognitive crafting</i> (10 menit)	Ceramah	1. Peserta menyadari pentingnya memaknai pekerjaan 2. Peserta memahami pentingnya menyesuaikan nilai pribadi dengan nilai perusahaan
		Pemaknaan keseluruhan (15 menit)	<i>Sharing</i>	1. Peserta mampu memahami pentingnya mengelola tuntutan pekerjaan dengan baik, membangun relasi profesional, dan memberi makna terhadap pekerjaannya 2. Peserta memiliki pemikiran inovasi dan menerapkannya di pekerjaan
		<i>Self-assignment</i> (10 menit)	Lembar evaluasi	Mengetahui <i>feedback</i> atas pelaksanaan pelatihan baik dari segi proses maupun isi pelatihan
		Penutup (5 menit)	Ceramah	Memberikan kesan yang baik kepada peserta

Hasil

Demografi subjek pada pelatihan ini berjumlah 12 karyawan yang merupakan karyawan bagian *marketing* di PT X. Terdapat 11 karyawan berjenis kelamin laki-laki dan 1 karyawan berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan rentang usia 20–30 tahun berjumlah 3 karyawan, rentang usia 31–40 tahun berjumlah 6 karyawan, dan rentang usia 41–50 tahun berjumlah 3 karyawan. Sementara itu, berdasarkan masa kerjanya, terdapat 3 karyawan berada pada rentang masa kerja 1–3 tahun, 2 karyawan berada pada rentang masa kerja 4–7 tahun, dan 7 karyawan berada pada rentang masa kerja > 7 tahun.

Sebelum uji hipotesis, dilakukan uji normalitas yang memiliki tujuan untuk mengetahui distribusi data yang diukur apakah mengikuti distribusi data yang normal atau tidak. Kaidah yang digunakan untuk menentukan distribusi data normal atau tidak adalah apabila nilai signifikansi $p > .05$, berarti distribusi data mengikuti distribusi data normal dan apabila nilai signifikansi $p < .05$, artinya distribusi data tidak mengikuti distribusi data normal (Hadi, 2015). Berdasarkan uji normalitas nilai S-W Z *pretest* kelompok eksperimen sebesar .975 dan $p = .959$ ($p > .050$) dan *posttest* kelompok eksperimen sebesar .909 dengan $p = .209$ ($p > .050$), yang artinya kedua sebaran data tersebut merupakan sebaran data normal. Selanjutnya, nilai S-W Z *pretest* kelompok kontrol sebesar .863 dan $p = .104$ ($p > .050$) dan *posttest*

Tabel 2. Demografi Subjek

Variabel	Kelompok eksperimen		Kelompok kontrol	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Jenis kelamin				
Laki-laki	11	91.6	7	77.7
Perempuan	1	8.4	2	22.3
Usia				
20–30 tahun	3	25	1	11.1
21–40 tahun	6	50	8	88.9
41–50 tahun	3	25	0	0
Masa kerja				
1–3 tahun	3	25	0	0
4–7 tahun	2	16.7	4	44.4
> 7 tahun	7	58.3	5	55.6

Tabel 3. Uji *Independent T-Test*

		<i>n</i>	<i>M</i>	<i>p</i> (2-tailed)
<i>Posttest</i>	Eksperimen	12	35.833	.008
	Kontrol	9	26.333	

kelompok kontrol sebesar .918 dengan $p = .376$ ($p > .050$), yang artinya kedua sebaran data tersebut juga merupakan sebaran data normal.

Setelah dilakukan uji normalitas dan sebaran data mengikuti sebaran data normal, dilakukan uji hipotesis. Uji hipotesis yang pertama menggunakan uji *independent t-test*. Hasil uji *independent t-test* yang dilakukan dapat dilihat pada Tabel 3. Berdasarkan uji *independent t-test*, ditemukan nilai signifikansi (2-tailed) sebesar .008, hasil tersebut memenuhi asumsi $p < .05$. Artinya, ada perbedaan *innovative work behavior* secara signifikan antara kelompok eksperimen (*posttest*) dan kelompok kontrol (*posttest*). Perbedaan tersebut juga terlihat pada *mean* kelompok eksperimen dengan skor 35.833 dan *mean* kelompok kontrol dengan skor 26.333. Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa skor *innovative work behavior* pada kelompok eksperimen lebih tinggi dibandingkan dengan skor *innovative work behavior* pada kelompok kontrol, dengan selisih perbedaan rata-rata yaitu 9.5. Hipotesis pertama diterima, yakni bahwa ada perbedaan tingkat *innovative work behavior* pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol.

Uji hipotesis kedua menggunakan uji *paired sample t-test* yang bertujuan untuk mengetahui perubahan *innovative work behavior* pada kelompok eksperimen sebelum dan setelah diberikan pelatihan. Hasil uji *paired sample t-test*, diperoleh nilai signifikansi (2-tailed) sebesar .000 ($p < .05$) yang menunjukkan bahwa ada perbedaan skor yang signifikan antara kelompok eksperimen sebelum dan sesudah diberikan pelatihan. Artinya, hipotesis kedua diterima yaitu adanya perbedaan *innovative work behavior* pada kelompok eksperimen sebelum dan sesudah diberikan pelatihan *job crafting*.

Pembahasan

Pelatihan *job crafting* pada karyawan bagian *marketing* di PT X dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan tingkat *innovative work behavior*. Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa ada pengaruh pelatihan *job crafting* terhadap *innovative work behavior* pada karyawan bagian *marketing* PT X. Pengaruh pelatihan *job crafting* berupa peningkatan *innovative work behavior* pada karyawan bagian *marketing* setelah mengikuti pelatihan. Perubahan *innovative work behavior* diketahui dengan melalui pengukuran menggunakan skala *Innovative Work Behavior* yang dilakukan sebanyak dua tahap pengukuran, yaitu sebelum dilakukan pelatihan (*pretest*) dan setelah dilakukan pelatihan (*posttest*).

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan ada perbedaan nilai *posttest innovative work behavior* antara kelompok eksperimen dengan kelompok kontrol yaitu, rata-rata tingkat *innovative work behavior* kelompok eksperimen dengan skor 35.83 dan rata-rata tingkat *innovative work behavior* kelompok kontrol sebesar 26.33. Dilakukan uji statistik *independent t-test* untuk mengetahui adanya perbedaan tingkat *innovative work behavior* antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Hasil analisis menggunakan *independent t-test* menunjukkan nilai signifikansi (2-tailed) sebesar .008. Hasil tersebut memenuhi asumsi $p < .05$ yang artinya terdapat perbedaan secara signifikan terhadap kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Hipotesis pertama diterima, yaitu ada perbedaan tingkat *innovative work behavior* pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol.

Hasil analisis kuantitatif juga menunjukkan nilai rata-rata *innovative work behavior* karyawan bagian *marketing* di PT X pada tahap sebelum pelatihan (*pretest*) adalah 24,75. Nilai tersebut mengalami perubahan setelah dilakukan

pelatihan (*posttest*) menjadi 35,83 atau lebih tinggi sebesar 11,08. Perbedaan nilai rata-rata *innovative work behavior* pada dua tahap pengukuran berarti telah terjadi peningkatan terhadap *innovative work behavior* pada karyawan *marketing* di PT X. Selanjutnya, pada hasil uji *paired sample t-test*, diperoleh nilai signifikansi (*2-tailed*) sebesar .000 ($p < .05$) yang menunjukkan bahwa ada perbedaan skor yang signifikan antara kelompok eksperimen sebelum dan sesudah diberikan pelatihan. Artinya, hipotesis kedua diterima, yaitu adanya perbedaan *innovative work behavior* pada kelompok eksperimen sebelum dan sesudah diberikan pelatihan *job crafting*.

Peningkatan *innovative work behavior* dapat dilihat secara spesifik dengan peningkatan masing-masing aspek pada setiap tahap pengukurannya. Aspek yang pertama yaitu *idea exploration* menunjukkan bahwa pada saat *pretest* terdapat 1 subjek berada pada kategori rendah, 8 subjek berada dalam kategori sedang, dan 1 subjek berada dalam kategori tinggi. Setelah diberikan pelatihan *job crafting*, hasil *posttest* terdapat 0 subjek berada pada kategori rendah, 3 subjek pada kategori sedang, dan 9 subjek berada pada kategori tinggi. Peningkatan ini juga ditunjukkan adanya kenaikan rata-rata empiris pada *pretest* sebesar 5.3 menjadi 7.7 pada hasil *posttest*. Terdapat peningkatan pada aspek *idea exploration* yang menunjukkan bahwa setelah pelatihan diberikan, tingkat karyawan dalam mengidentifikasi peluang keberhasilan mengalami peningkatan. Berdasarkan hasil tersebut, karyawan menjadi memiliki perhatian lebih pada permasalahan di luar tugas dan memiliki perasaan ingin tahu terhadap bagaimana strategi kerja dapat dikembangkan. Sejalan dengan Rahma (2023) yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa melalui *job crafting* mampu membuat seseorang memiliki keinginan untuk melakukan eksplorasi atau mencari ide.

Aspek *idea generation* menunjukkan pada saat *pretest* terdapat 2 subjek berada pada kategori rendah, 9 subjek berada dalam kategori sedang, dan 1 subjek berada dalam kategori tinggi. Setelah diberikan pelatihan *job crafting*, hasil *posttest* terdapat 0 subjek berada pada kategori rendah, 2 subjek pada kategori sedang, dan 10 subjek berada pada kategori tinggi. Peningkatan ini juga ditunjukkan adanya kenaikan rata-rata empiris pada *pretest* sebesar 7.3 menjadi 11.3 pada saat *posttest*. Terdapat peningkatan pada aspek *idea generation* yang menunjukkan bahwa setelah pelatihan diberikan, tingkat karyawan dalam merumuskan pemikiran atau ide mengalami peningkatan. Dari hasil tersebut karyawan menjadi mampu menemukan konsep baru yang mendukung pekerjaannya, mampu memberikan solusi yang sebelumnya belum ada, dan menemukan cara baru untuk menyelesaikan permasalahan pekerjaan. Sejalan dengan pendapat Mansour, Dalain, Al Zeaideen, dan Masadeh (2023) yang menyatakan bahwa karyawan dengan cara pandang yang luas mampu memperoleh informasi yang dapat digunakan sebagai dasar merumuskan ide. Perubahan sudut pandang juga dapat membuat karyawan menginterpretasikan tugas yang ada menjadi sebuah peluang dan mengembangkan ide baru serta memperluas pengetahuan (Berg et al., 2008).

Aspek *idea championing* pada saat *pretest* terdapat 3 subjek berada pada kategori rendah, 8 subjek berada dalam kategori sedang, dan 1 subjek berada dalam kategori tinggi. Setelah diberikan pelatihan *job crafting*, hasil *posttest* terdapat 0 subjek berada pada kategori rendah, 7 subjek pada kategori sedang, dan 5 subjek berada pada kategori tinggi. Peningkatan ini juga ditunjukkan adanya kenaikan rata-rata empiris pada *pretest* sebesar 6.9 menjadi 9.4 pada saat *posttest*. Terdapat peningkatan pada aspek *idea championing* yang menunjukkan bahwa setelah pelatihan diberikan, tingkat karyawan dalam memperjuangkan ide mengalami peningkatan. Berdasarkan hasil tersebut, karyawan menjadi mampu mengajak atasan untuk mendukung idenya, karyawan juga mampu meyakinkan rekan kerja untuk bekerja sama, dan secara sistematis mampu memperkenalkan ide sehingga dapat dilakukan. Mansour, Dalain, Al Zeaideen, dan Masadeh (2023) menyatakan hubungan kolaboratif serta bermakna mendukung proses terciptanya suatu ide, karyawan dapat saling berbagi ide dan mendukung antar rekan kerja. Karyawan menjadi lebih percaya diri dan tidak terlalu khawatir akan penolakan sehingga menjadi lebih berani untuk memperjuangkan ide baru tersebut (Lichtenthaler & Fischbach, 2018).

Aspek *idea implementation* pada saat *pretest* terdapat 2 subjek berada pada kategori rendah, 7 subjek berada dalam kategori sedang, dan 3 subjek berada dalam kategori tinggi. Setelah diberikan pelatihan *job crafting*, hasil *posttest* terdapat 0 subjek berada pada kategori rendah, 3 subjek pada kategori sedang, dan 9 subjek berada pada kategori tinggi. Peningkatan ini juga ditunjukkan adanya kenaikan rata-rata empiris pada *pretest* sebesar 5.3 menjadi 7.5 pada saat *posttest*. Terdapat peningkatan pada aspek *idea implementation* yang menunjukkan bahwa setelah pelatihan diberikan, tingkat karyawan dalam menerapkan ide dan menjadikannya sebagai inovasi dalam pekerjaan meningkat. Berdasarkan hasil tersebut, karyawan menjadi lebih aktif berkontribusi dalam penerapan strategi atau cara kerja di perusahaan dan karyawan juga melakukan usaha lebih terhadap pengembangan strategi yang telah ada. Petrou, Demerouti, dan Schaufeli (2015) menyatakan bahwa *job crafting* membantu individu untuk mampu menyesuaikan pendekatan dan strategi untuk mengatasi kemungkinan kendala akan lebih siap terhadap implementasi ide dimiliki.

Berdasarkan data demografi subjek dapat dikatakan bahwa semua karyawan bagian *marketing* kelompok eksperimen dan kontrol memiliki *innovative work behavior* yang berada pada kategori rendah sebanyak 15 subjek dan sedang sebanyak 6 subjek. Terkait usia untuk *innovative work behavior* subjek dengan umur ≥ 30 tahun terdapat 6 subjek yang memiliki tingkat *innovative work behavior* rendah. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Thalia dan Harsanti (2023) bahwa *innovative work behavior* pada subjek dengan usia ≥ 30 tahun. Etikariena (2018) menyatakan pada usia sekitar 25 tahun, karyawan akan menstabilkan posisi pekerjaan sehingga bersemangat untuk mengekspresikan diri dan menunjukkan sikap kerja yang cenderung positif, produktif dan membangun relasi yang lebih baik dengan rekan kerja dan orang-orang yang terkait dengan pekerjaannya. Namun, setelah melalui tahapan itu karyawan juga mulai merasa sudah saatnya menyerahkan inisiatif perubahan pada yang lebih muda sehingga *innovative work behavior* ini cenderung menurun.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan ada perbedaan pada nilai *posttest innovative work behavior* antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. kelompok eksperimen menunjukkan tingkat *innovative work behavior* yang lebih tinggi dibandingkan kelompok kontrol, sehingga pelatihan *job crafting* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* pada karyawan bagian *marketing*. Selanjutnya, ada perubahan signifikan dalam tingkat *innovative work behavior* pada kelompok eksperimen sebelum dan sesudah pelatihan *job crafting*, dengan tingkat *innovative work behavior* meningkat setelah pelatihan *job crafting*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelatihan *job crafting* dapat meningkatkan *innovative work behavior* pada karyawan bagian *marketing* di PT X.

Saran bagi perusahaan untuk perlu memperhatikan aspek *idea implementation* karyawan karena memiliki peningkatan aspek yang paling rendah. Perusahaan perlu menciptakan lingkungan yang dapat mendukung karyawan bagian *marketing* untuk lebih meningkatkan *idea implementation* pada pekerjaannya. Karyawan perlu meningkatkan *idea implementation* yang dimiliki sehingga dapat meningkatkan *innovative work behavior* yang berguna di dalam pekerjaannya sebagai karyawan bagian *marketing*. Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperhatikan teknis waktu pelatihan dengan mempertimbangkan jadwal pelatihan dan jadwal peserta supaya keseluruhan peserta dapat terlibat dalam pelatihan. Saran berikutnya, sebaiknya peneliti selanjutnya menerapkan *random assignment* pada subjek untuk mengurangi bias penelitian dan memperoleh dinamika hasil yang lebih bervariasi karena penelitian ini tidak menggunakan *random assignment* untuk kelompok eksperimen dan kontrol atas beberapa pertimbangan, termasuk keterbatasan sampel dan keterbatasan peneliti.

Daftar Pustaka

- Al-Omari, M. A., Choo, L. S., & Ali, M. A. M. (2019). Innovative work behavior: a review of literature. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(2), 39–47. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V23I2/PR190268>
- Azwar, S. (2017). *Penyusunan Skala Psikologi* (2 ed.). Pustaka Pelajar.
- Burnes, B. (2020). The origins of Lewin ' s three-step model of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32–59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
- Cummings, T. G., & Worley, C. B. (2015). *Oranizational Development & Change* (P. Pelajar (ed.); 10 ed.).
- Dahlan, M., & Sahrah, A. (2023). Efektifitas pelatihan self leadership untuk meningkatkan perilaku inovatif karyawan JMC IT Consultant Yogyakarta. *Jurnal Psikologi*, 19(1), 16–22.
- Dahlan, N., Mardiana, R., & Reni, A. (2023). Analysis of job crafting and organizational support on employee's innovative work behavior with work engagement as an intervening variable. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(2), 318–324.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Job Crafting. *An Introduction to Contemporary Work Psychology*, 1, 414–433.
- Dewi, L. F. A. A., Yuniasanti, R., & Prahara, S. A. (2017). Hubungan antara persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja dengan perilaku inovatif karyawan bagian penjualan. *InSight*, 19(1), 13–25.
- Dostie, B. (2017). The Impact of Training on Innovation. *ILR Review*, 71(1), 64–87. <https://doi.org/10.1177/0019793917701116>
- Dwiastuti, D. A., & Etikariena, A. (2020). The relationship between hypercompetitive attitude and innovative work behavior. *Jurnal Diversita*, 6(1), 28–39. <https://doi.org/10.31289/diversita.v6i1.2734>
- Etikariena, A. (2018). Perbedaan perilaku kerja inovatif berdasarkan karakteristik individu karyawan. *Jurnal Psikologi*, 17(2), 107–118.
- Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (2018). Transfer of training: The known and the unknown. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(October 2017), 201–225. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104443>
- Garside, C., & Edwards, K. (1996). *Teaching communication theories: An experiential approach*. 1–17.
- Gkontelos, A., Vaiopoulou, J., & Stamovlasis, D. (2022). Teachers' innovative work behavior scale: Psychometric properties of the greek version and measurement invariance across genders. *Social Sciences*, 11(7). <https://doi.org/10.3390/socsci11070306>
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. M. T. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 104(2018), 98–114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>
- Hadi, S. (2015). *Metodologi Riset*. Pustaka Pelajar.
- Harju, L. (2017). Taming the beast of boredom – Exploring boredom at work and the role of job crafting. *Aalto University publication series*.

- Herachwati, N., & Dinita, A. (2012). Kompetensi dan kinerja karyawan bagian pemasaran. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 5(1), 56–64. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v5i1.2553>
- Jamaludin, A., & Nurhayati, I. (2022). Pengembangan perilaku inovatif melalui iklim organisasi dan motivasi berprestasi pada PT POS Indonesia Bandung. *Jurnal Ekonomi Manajemen Perbankan*, 4(1), 63–72.
- Khan, M. M., Mubarak, 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. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0187>
- Maitri, L., & Purba, D. E. (2018). Hubungan antara fleksibilitas sumber daya, modal psikologis dan perilaku kerja inovatif. *Jurnal Psikologi*, 14(1), 86–94.
- Mansour, M. H., Dalain, F. N., Al Zeaideen, K. A., & Masadeh, M. A. (2023). Impact of job crafting on employee's innovative work behaviour in renewable energy companies in Amman. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 2, 23–29. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.3>
- Mayasari, D., & Supriyanto. (2022). Analisis pengendalian persediaan bahan baku menggunakan metode Eoq (Economic Order Quantity) pada PT Suryamas Lestari Prima. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 10(2), 44–50. <https://doi.org/10.55445/bisa.v10i02.10>
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287–1313. <https://doi.org/10.1177/0018726715610642>
- Panjaitan, M. (2018). Peran keterlibatan dan partisipasi karyawan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 4(1), 52–60. <https://www.scribd.com/document/516511984/Metode-Alokasi-Laba-Khusus>
- Pasigai, M. A. (2009). Pentingnya konsep dan strategi pemasaran dalam menghadapi persaingan bisnis. *Jurnal Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan*, 1(1), 51–56.
- Pradana, H. B., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2023). Innovative work behavior pada karyawan marketing perbankan : Bagaimana peranan grit dan iklim organisasi? *Inner: Journal Of Psychological Research*, 2(3), 405–419.
- Priyadi, H., Surono, S., & Hakim, C. (2023). Innovative work behavior and the impact of organizational culture. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 2(2), 215–228.
- Singh, V. L., & Singh, M. (2018). A burnout model of job crafting: Multiple mediator effects on job performance. *IIMB Management Review*, 30(4), 305–315. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.05.001>
- Siregar, A. (2024). Digital marketing dalam menghadapi persaingan bisnis di era digital : kajian konseptual. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 24(3), 2921–2930. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v24i3.5678>
- Siregar, Z. M. E., Suryana, Ahman, E., & Senen, S. H. (2019). Factors influencing innovative work behavior: an individual factors perspective. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(9), 324–327.
- Statistik, B. P. (2024). *Perkembangan industri manufaktur di Daerah Istimewa Yogyakarta*.
- Supriyanto, E. (2020). Manufaktur dalam dunia teknik industri. *Jurnal Industri Elektro dan Penerbangan*, 3(3), 1. <https://jurnal.unnur.ac.id/index.php/indept/article/view/118>
- Thalia, H. J., & Harsanti, I. (2023). Hubungan transformational leadership dengan innovative work behavior pada

- karyawan milenial. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 4(4), 2099–2110.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 10. 164–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.008>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employee as active crafter of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.1504/IJVD.1999.001850>
- Zuhaena, F., & Harsuti. (2021). Keterlibatan karyawan dan perilaku inovatif: Sebuah tinjauan literatur. *Jurnal Riset Manajemen*, 8(2), 66–72. <https://doi.org/10.32477/jrm.v8i2.293>