

Peran Job Crafting & Intrapreneurship terhadap Work Performance pada Karyawan Bank

The Role of Job Crafting & Intrapreneurship toward Work Performance in Bank Employees

GALIH ARYA RAMADHAN¹, BENEDICTA P.DWI RIYANTI²

Fakultas Psikologi Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya

Email: ¹galihar264@gmail.com, ²benedictariyanti@yahoo.com

Abstrak. *Work performance* merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai target dan tujuannya. Karyawan yang bekerja di bank diharapkan bertahan dan bersaing sekaligus menghadapi beberapa tantangan khususnya dalam kondisi pandemi Covid 19. Sehingga diperlukan perilaku proaktif untuk dapat mengupayakan dirinya dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran *job crafting & intrapreneurship* terhadap *work performance* pada karyawan bank. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dan menggunakan model regresi berganda. Alat ukur yang digunakan adalah *job crafting scale* (Tims et al., 2011), *intrapreneurship behavior scale* (de Jong et al., 2011) dan alat ukur *individual work performance questionnaire* (Koopmans et al., 2014) yang telah diadaptasi oleh Widyastuti & Hidayat (2018). Penelitian melibatkan 264 responden karyawan bank di wilayah Jabodetabek & Bandung dengan teknik *convenience sampling*. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa *job crafting* dan *intrapreneurship* terbukti memiliki peran terhadap *work performance*. *Job crafting* menunjukkan kontribusi yang lebih besar terhadap *work performance*. Sedangkan *intrapreneurship* tidak memberikan kontribusi terhadap *work performance*.

Kata kunci: *job crafting, intrapreneurship, work performance.*

Abstract. *Work performance is the key to the success of a company in achieving its targets and objectives. Employees who work in banks are expected to survive and compete while facing several challenges, especially in the conditions of the Covid 19 pandemic. Proactive behavior is required to be able to strive for themselves to achieve organizational goals. This study aims to determine the role of job crafting & intrapreneurship on the work performance of bank employees. This research is quantitative research and uses multiple regression model. The measuring tools used are the job crafting scale (Tims et al., 2011), the intrapreneurship behavior scale (de Jong et al., 2011) and the individual work performance questionnaire (Koopmans et al., 2014) which have been adapted by Widyastuti & Hidayat (2018). The study involved 264 respondents from bank employees in the Greater Jakarta & Bandung area with convenience sampling technique. The results obtained indicate that job crafting and intrapreneurship are proven to have a role in work performance. Job crafting shows a greater contribution to work performance. Meanwhile, intrapreneurship does not contribute to work performance.*

Keyword: *job crafting, intrapreneurship, work performance.*

PENDAHULUAN

Pembatasan ruang gerak masyarakat yang terjadi selama pandemi COVID-19 telah berdampak pada tatanan kehidupan masyarakat di segala aspek kehidupan, baik ekonomi, bisnis, pekerjaan, peribadatan, pendidikan, dan lain-lain (Belawati & Nizam, 2020). Berdasarkan data yang diperoleh dari Kementerian Tenaga Kerja bahwa jumlah tenaga kerja yang terkena PHK akibat pandemi mencapai 5,2 juta pekerja dan terdapat 96,5% perusahaan yang terdampak akibat pandemic (Amindoni, 2020). Akibat dari PHK tersebut tentunya berpotensi untuk meningkatkan angka pengangguran nasional dan juga menurunkan daya beli masyarakat yang berujung pada stagnasi pada pelaku usaha.

Sebagai upaya untuk mengatasi permasalahan ekonomi tersebut, pemerintah menerbitkan program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) melalui PP No. 23 Tahun 2020 yang salah satunya berisi pengaturan subsidi bunga dan restruktur kredit guna membantu UMKM, usaha ultra mikro, serta BUMN (Setkab, 2020). Hal tersebut menunjukkan bahwa pemerintah telah mengupayakan agar masyarakat dapat pulih dari keterpurukan dan memberikan ruang bagi masyarakat yang untuk menjalankan usaha mikro.

Kebijakan restruktur kredit yang diharapkan dapat menjadi solusi bagi permasalahan ekonomi selama pandemi tersebut ternyata berpengaruh terhadap kinerja perbankan nasional, yakni intermediasi perbankan yang

menurun (OJK, 2020). Penyebabnya adalah tingginya penyaluran kredit tahun sebelumnya mengakibatkan perputaran yang lamban, sehingga dana yang digelontorkan belum kembali ke sistem perbankan (Bagaskara, 2021). Selain itu terdapat kemerosotan ekonomi global seperti pertumbuhan kredit yang melambat yaitu sebesar 0,12% pada September 2020. Jika terus berlanjut, situasi ini berpotensi menyebabkan resiko keuangan di masa depan, terutama saat puncak pandemi masih belum diketahui secara pasti.

Bank sebagai lembaga keuangan yang memiliki posisi penting dalam perekonomian bangsa diharapkan untuk memiliki kinerja baik serta kontinuitasnya selalu terjaga dalam situasi apapun. McKinsey Indonesia juga mengungkapkan bahwa sektor perbankan diprediksi mampu meraih pertumbuhan di tengah pandemi. Hal ini dikarenakan adanya peningkatan transaksi digital sehingga diharapkan mampu meningkatkan inklusi ekonomi (Windarty, 2020). Namun, penerapan digitalisasi bukanlah indikator kuat dalam menentukan kinerja suatu bank. Bank sebagai Lembaga yang menjunjung tinggi kepercayaan masyarakat juga harus memperhitungkan aspek modal, resiko dan juga pelayanan untuk mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik.

Survey yang dilakukan oleh McKinsey (2020), juga menyebutkan saat pandemi berlangsung karyawan yang bekerja di bank

Amerika Serikat sebanyak 85% menyatakan terasa berat untuk mendapatkan klien baru ketika bekerja di rumah, sementara 50% mengatakan mereka menjadi bekerja lebih lama. Adarkar, et al (2020) menyatakan bahwa hendaknya bank memaknai situasi yang terjadi di industri perbankan selama pandemi sebagai sebuah kesempatan untuk meningkatkan tantangan di masing-masing bidang dan menciptakan jendela yang lebih besar untuk berinovasi. Selanjutnya Pricewaterhouse Coopers (PwC) (2020) mengungkapkan bahwa karyawan yang bekerja pada sektor perbankan di kawasan asia-pasifik sebanyak 61% merasa bahwa inovasi sangatlah penting. Namun, hanya 14% yang menyatakan sangat siap untuk melakukan inovasi. PwC menyebutkan bahwa perbankan di negara-negara kawasan asia-pasifik lebih banyak fokus pada identifikasi kebutuhan pelanggan (59%) untuk membantu menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih baik dibandingkan pada aspek lain seperti *product, platform*, dan juga *chanel/interface*.

Kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam melakukan inovasi terletak pada kualitas SDM yang berkualitas. Maka dari itu, pentingnya suatu perusahaan dalam melihat kinerja karyawan atau *work performance* (Aboazoum,2015). Hasil penilaian kinerja karyawan dapat digunakan untuk mengukur dan membandingkan apa yang diharapkan oleh perusahaan dengan apa yang telah dilakukan oleh seorang karyawan. Kenyataan bahwa kinerja organisasi hanya dapat dipahami jika

perusahaan memahami kinerja individu, karena organisasi harus mempertimbangkan tidak hanya faktor organisasi, tetapi juga faktor yang melekat pada pekerja atau hal-hal yang memerani mereka secara individu (Ramos-Villagrasa et al., 2019).

Work performance merupakan perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan perusahaan dimana Koopmans et al.,(2013) menjelaskan *work performance* lebih berfokus pada perilaku atau tindakan karyawan, daripada hasil dari tindakan tersebut. Contohnya adalah karyawan berkontribusi secara langsung dalam pekerjaan, menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, mampu berkolaborasi dengan karyawan lain, mampu menghadapi situasi yang sulit serta tidak pernah meninggalkan pekerjaannya (Koopmans L., et al.,2011).

Faktor-faktor yang mempengaruhi *Work performance* adalah individu, pekerjaan dan juga lingkungan (Booner & Sprinkler,2012). Artinya hal ini akan terwujud apabila individu berhasil menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja sehingga dapat menghasilkan suatu pekerjaan yang berkualitas. Dengan demikian, organisasi semakin berharap dari karyawannya untuk bereaksi terhadap kondisi yang tidak terduga dengan menunjukkan perilaku proaktif seperti mengidentifikasi peluang, menunjukkan inisiatif, mencari situasi yang menantang, menafsirkan peran kerja secara lebih luas, dan dapat menentukan pekerjaan untuk memasukkan tugas dan tujuan baru (Nielsen & Abildgaard, 2012). Hal ini menurut Wrzesniewski & Dutton (dalam

Sengkey et al, 2016) menjadi bertolak belakang dengan istilah *top-down* yang mensyaratkan kepatuhan terhadap indikator kinerja tampak lambat dalam merespon perubahan. Dengan demikian perusahaan seharusnya menggunakan pendekatan *bottom-up* yang menggunakan karyawan sebagai sumber proaktif bagi inovasi dan kreativitas cukup relevan untuk diterapkan (Sengkey et al., 2016).

Pentingnya pendekatan *bottom-up* dalam mengukur kinerja karyawan bank saat ini dilandasi bahwa melihat dari kinerja perbankan yang menurun disertai hambatan-hambatan yang dihadapi karyawan bank dalam mencapai kinerja, perlu diketahui mengenai gambaran situasi para karyawan yang masih bertahan saat ini dalam mengelola pekerjaan mereka agar dapat menyesuaikan situasi dan tuntutan kerja. Salah satu bentuk pendekatan *bottom-up* yang dapat menjelaskan situasi tersebut adalah *job crafting* atau upaya karyawan untuk mengubah tanggung jawab, baik fisik, kognitif, maupun karakteristik relasional dalam pekerjaan (Sengkey et al., 2016). *Job crafting* menunjukkan bahwa pekerjaan dapat dirancang dengan cermat melalui upaya karyawan untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya kerja yang terstruktur dan memperkuat hubungan kerja serta menggunakan hubungannya dengan pekerjaan. Hal tersebut dapat mengurangi hal-hal yang menjadi beban kerja yang berat dan meningkatkan kemauan karyawan untuk menerima tantangan kerja baru (Tims, 2017). Manfaat dari *job crafting* terhadap organisasi

terbukti memiliki peran terhadap terhadap kinerja (Tims et al., 2015). Hasil penelitian Gordon et.al., (2015) menunjukkan bahwa perubahan dalam pekerjaan yang diprakarsai oleh individu melalui penyesuaian pekerjaan agar sesuai dengan preferensi pekerjaan pribadi dan mencari sumber daya dan tantangan, bermanfaat bagi organisasi dan karyawan.

Selain *job crafting*, karyawan juga diharapkan mampu untuk terlibat secara aktif dalam mengembangkan organisasinya. Artinya jika karyawan bank mampu mengubah pekerjaannya lebih baik, akan mengarahkan pada perilaku kerja yang berkontribusi pada pengembangan organisasi. Salah satu pendekatan *bottom-up* yang juga memiliki kontribusi terhadap kinerja adalah *intrapreneurship*. Konsep *intrapreneurship* oleh De Jong (2011) dijelaskan sebagai sebuah proses pengidentifikasian dan penggalian peluang-peluang oleh karyawan yang dapat mengembangkan organisasi melalui perilaku yang inovatif, proaktif, dan mengambil risiko. *Intrapreneurship* disebut juga oleh Morris & Kuratko (2003) sebagai kewirausahaan perusahaan (Gawke et al., 2019). Dengan kata lain *intrapreneur* adalah individu kreatif yang memiliki jiwa kewirausahaan dalam organisasi yang dapat melihat dan menangkap peluang untuk berinovasi, tetapi pada saat yang sama mentransformasikan ide dan model tersebut menjadi aktivitas nyata yang akan meningkatkan profitabilitas dan daya saing usaha yang mereka geluti (Guven, 2018).

Penelitian yang mengukur tentang keterkaitan antara *job crafting* dan *intrapreneurship* belum banyak dilakukan. Meskipun demikian, Gawke et al., (2017) mengungkapkan bahwasanya *job crafting* berkaitan dengan karakteristik pekerjaan yang mirip dengan *intrapreneurship* karyawan, seperti otonomi pekerjaan dan variasi pekerjaan (de Jong et al., 2013). *Job crafting* merupakan salah satu bentuk perilaku kerja proaktif yang bertujuan untuk mengubah karakteristik pekerjaan seseorang. Sedangkan *intrapreneurship* pada karyawan adalah sebagai agen dan perilaku antisipatif yang bertujuan menciptakan bisnis baru untuk organisasi (*venture behavior*), dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk bereaksi terhadap kemajuan internal dan pasar (*strategic renewal behavior*) (Gawke et al., 2018). Oleh karena itu *intrapreneurship* diposisikan sebagai tipe spesifik dari perilaku proaktif yang terkait dengan perubahan dan peningkatan organisasi sehingga dibedakan dari konsep perilaku kerja proaktif yang berfokus pada kesesuaian antara atribut diri sendiri dan lingkungan organisasi seperti *job crafting* (Gawke et al., 2017).

Berdasarkan hal tersebut maka pertanyaan penelitian ini apakah terdapat peran *job crafting* dan *intrapreneurship* terhadap *work performance* pada karyawan bank secara simultan dan parsial. Penelitian ini memiliki hipotesis bahwa terdapat peran *job crafting* dan *intrapreneurship* terhadap *work performance* pada karyawan bank secara simultan dan parsial.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka peneliti tertarik meneliti lebih lanjut mengenai peran *job crafting* dan *intrapreneurship* terhadap *work performance* pada karyawan bank.

METODE

Responden Penelitian. Subjek yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebanyak 264 orang. Kriteria partisipan ini adalah karyawan yang bekerja di bank minimal 6 bulan, berusia diantara 19-55 tahun, dan bekerja di wilayah Jabodetabek dan Bandung. Pengambilan data penelitian ini menggunakan teknik sampling *non-probability convenience sampling*.

Desain Penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif non eksperimental dengan tipe regresi berganda yang melibatkan tiga variabel yaitu *work performance*, *job crafting* dan *intrapreneurship*.

Instrumen Penelitian. *Job crafting* mengukur sejauh mana karyawan bank mendesain ulang pekerjaan mereka yang diukur menggunakan *Job Crafting Scale* yang dikembangkan oleh Tims et al., (2012) sebanyak 21 aitem pernyataan dan menggunakan skala Likert yang diukur melalui penilaian terhadap lima jawaban alternatif yaitu tidak pernah, jarang, kadang-kadang, sering dan selalu. Kuesioner tersebut telah diadaptasi oleh peneliti ke dalam Bahasa Indonesia dengan *back-forward translate*. Contoh aitem yang digunakan yaitu “*Saya berusaha mempelajari hal-hal baru di tempat kerja, Saya meminta umpan balik dari orang*

lain atas kinerja Saya, Saya secara teratur melakukan tugas tambahan, meskipun saya tidak menerima imbalan tambahan untuk hal tersebut”.

Intrapreneurship mengukur tentang sejauh mana karyawan bank melakukan identifikasi dan penggalan peluang yang diukur menggunakan *Intrapreneur Behavior Scale* yang dikembangkan oleh de Jong et al., (2011) yang terdiri dari 9 butir pernyataan dan menggunakan skala Likert yang diukur melalui penilaian terhadap lima jawaban alternatif yaitu tidak pernah, jarang, kadang-kadang, sering dan selalu. Kuesioner tersebut telah diadaptasi oleh peneliti ke dalam Bahasa Indonesia dengan *back-forward translate*. Contoh aitem yang digunakan yaitu “*Saya menciptakan ide-ide kreatif, Saya bertindak dahulu baru kemudian meminta persetujuan yang lain, meskipun saya tahu bahwa hal tersebut akan mengganggu orang lain, Saya dikenal sebagai orang yang tahu tentang isu dan tren terbaru yang dapat berperan pada perusahaan”.*

Work performance mengukur sejauh mana karyawan bank dalam memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan yang diukur menggunakan *Individual work performance questionnaire* (IPWQ) yang dikembangkan oleh Koopmans et al., (2012). Alat ukur IPWQ diperoleh dari Widyastuti & Hidayat, (2018) yang telah diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia dengan reliabilitas pada setiap dimensi diatas .80 yang artinya alat ukur tersebut stabil dan konsisten.

Tabel 1 Hasil Uji Validitas & Reliabilitas.

Alat Ukur	Reliabilitas	Validitas
	Alat Ukur	Butir
	<i>Cronbach</i>	<i>Corrected-</i>
	<i>Alpha's</i>	<i>Item-Total-</i>
		<i>Correlation</i>
<i>Job Crafting</i>		
<i>Scale</i>	.891	.341 – .680
<i>Intrapreneurial</i>		
<i>Behaviour Scale</i>	.878	.454 – .731
<i>Individual Work</i>		
<i>Performance</i>	.871	.365 – .664
<i>Questionnaire</i>		

Berdasarkan tabel dapat dikatakan bahwa seluruh alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel untuk digunakan. Hal tersebut didasarkan pada suatu alat ukur dapat disebut sebagai alat ukur yang reliabel ketika nilai *Cronbach Alpha* diatas .700 dan valid ketika nilai *Corrected Item-Total Correlation* \geq r tabel yaitu sebesar .149 (Gravetter & Wallnau,2013).

Prosedur Penelitian. Dalam pengumpulan data penelitian menggunakan kuesioner menggunakan *Google Form* dengan menyebarkan link ke HRD bank, Pimpinan cabang dan wilayah, serta *social media* yang dimiliki oleh peneliti.

Analisis Data. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan pengujian regresi. Untuk bisa melakukan pengujian tersebut, diperlukan pengujian persyaratan uji regresi yaitu uji asumsi klasik sebagai langkah awal yang perlu dilakukan sebelum masuk ke

dalam pengujian regresi. Selanjutnya data yang didapat akan diolah menggunakan program IBM SPSS *Statistics* versi 25. Data lapangan akan diolah dengan menggunakan teknik regresi linier berganda atau *multiple linear regression*.

HASIL

Berdasarkan tabel 2 maka diperoleh hasil bahwa *job crafting* pada partisipan tergolong tinggi (56%), *intrapreneurship* tergolong sedang (63%), dan *work performance* berada di kategori sedang (60%).

Tabel 2 Sebaran Skor Variabel

	<i>Job crafting</i>		<i>Intrapreneurship</i>		<i>Work performance</i>	
	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase
Tinggi	149	56%	25	9%	0	0%
Sedang	115	44%	166	63%	158	60%
Rendah	0	0%	73	28%	106	40%
Total	264	100%	264	100%	264	100%

Berdasarkan hasil pengujian analisis regresi didapatkan pada tabel 3 bahwa nilai signifikansi F sebesar 0.000. Dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat kontribusi secara bersama-sama dari *job crafting* dan *intrapreneurship* terhadap *work performance* pada karyawan bank ($F= 55.914, p < 0.05$). Dari Tabel 1 terlihat bahwa nilai R square sebesar 0,300 hal ini menunjukkan besarnya peran *job*

crafting dan *intrapreneurship* sebesar 30% terhadap *work performance*, sedangkan 70% disebabkan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Tabel 3 Hasil Uji Simultan *Job crafting* & *Intrapreneurship* terhadap *Work performance*

F	Sig	R Square
55.914	0.000	0.300

Meski demikian, terbukti pada Tabel 2 bahwa hanya variabel *job crafting* saja yang memberikan kontribusi yang lebih besar secara parsial ($\beta = .535, p < .05$) terhadap *work performance*. Sedangkan variabel *intrapreneurship* tidak memberikan kontribusi ($\beta = .030, p > .05$) terhadap *work performance*.

Tabel 4 Hasil Uji Parsial *Job crafting* & *Intrapreneurship* terhadap *Work performance*

Model	B	Beta	t	Sig
<i>Job crafting</i>	0.538	0.535	9.524	0.000
<i>Intrapreneurship</i>	0.139	0.030	0.536	0.593

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa *job crafting* dan *intrapreneurship* terbukti memiliki peran terhadap *work performance* pada karyawan bank. Meski demikian, berdasarkan hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa *job crafting* memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap *work performance* dibandingkan dengan *intrapreneurship* yang tidak memberikan kontribusi.

DISKUSI

Berdasarkan hasil pengujian statistik pada Tabel 2 menunjukkan bahwa *job crafting* memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap *work performance* dibandingkan dengan *intrapreneurship*. Merujuk pada karakteristik *job crafting* dalam menyelaraskan apa yang menjadi tantangan dan bagaimana untuk meningkatkan sumber daya yang berasal dari dirinya dalam bekerja akan mengubah persepsinya terhadap upaya pencapaian kinerja. Sehingga, ketika karyawan bank telah berhasil menyelaraskan hal tersebut akan secara terstruktur meningkatkan upaya karyawan dalam keberhasilan, lebih memberikan dukungan pada perusahaan dan menghindari perilaku yang menimbulkan kerugian. Selain itu, penelitian ini dilakukan dalam situasi pandemi yang menuntut sebagian besar karyawan bank untuk *work from home*, yang mengindikasikan skor *job crafting* karyawan bank cenderung tinggi dan berpengaruh pada temuan yang signifikan.

Hasil yang diperoleh sejalan dengan apa yang telah peneliti rumuskan, bahwa *job crafting* berperan terhadap *work performance* dan sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa *job crafting* berperan terhadap kinerja karyawan (Gordon et al, 2015; Hooff,2016; Guan & Frenkel,2018; Zhang & Liu,2021). *Job crafting* dapat berkontribusi dengan kinerja pekerjaan karena karyawan melakukan perubahan pada pekerjaan mereka untuk memungkinkan kinerja yang lebih baik atau lebih efisien tetapi juga

untuk dapat melakukan tugas yang menurut mereka menarik atau bermanfaat (Tims et al., 2015).

Selanjutnya, peneliti akan membahas mengenai peran *intrapreneurship* terhadap *work performance* pada karyawan yang bekerja di bank. Secara simultan, *intrapreneurship* tidak memberikan kontribusi. Melihat karakteristik *intrapreneurship* yang berbeda dari *job crafting*, *intrapreneurship* yang lebih memanfaatkan pada sumber daya organisasi dalam melihat peluang untuk mengerahkan diri pada pencapaian kinerja.

Hasil penelitian ini berbeda dari yang telah peneliti merumuskan yaitu tidak ada peran dari *intrapreneurship* terhadap *work performance*. Artinya penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya peran *intrapreneurship* terhadap kinerja karyawan (Ahmad et al., 2012; de Jong et al., 2011; Gawke et al., 2017). Karyawan yang memiliki *intrapreneurship* pada dasarnya memahami mengenai tingkat kinerja yang diharapkan dari mereka. Hal tersebut dapat dicapai ketika karyawan memiliki kebebasan, menikmati beberapa tingkat tanggung jawab, dan memahami resiko kegagalan yang akan dihadapi Badoiu et al, (2020).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan yang bekerja pada sektor perbankan yang memiliki birokrasi dan regulasi yang cukup ketat terkait dengan risiko pengelolaan dana. Artinya penetapan target dan strategi banyak dilakukan pada top management. Dengan demikian

karyawan yang bekerja di bank tidak semua memiliki kebebasan dalam mengemukakan ide dan gagasan untuk pengembangan organisasi. Hornsby et al, (2002) menyebutkan bahwa akan menjadi sulit bagi seorang intrapreneur untuk menjadi *intrapreneurship* dalam lingkungan organisasi yang memiliki kebijakan yang ketat dan juga sangat birokratis. Selain de Jong (2011) mengungkapkan bahwa level jabatan dan jenis pekerjaan tertentu mampu memprediksi tinggi rendahnya *intrapreneurship* pada karyawan.

Dengan demikian, hal ini dianggap oleh peneliti sebagai faktor yang berpengaruh terhadap temuan yang tidak signifikan. Akan tetapi, melihat hasil *job crafting* yang tergolong tinggi dapat dikatakan masih ada ruang bagi karyawan bank dalam mengembangkan dirinya untuk meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, penting bagi karyawan untuk memahami budaya organisasi, struktur manajemen, perilaku dan motivasi karyawan lain dan juga variabel internal lainnya untuk mengatasi hambatan-hambatan, karena seorang *intrapreneur* adalah karyawan yang mahir dalam menavigasi birokrasi dan politik organisasi (Mohedano-

Suanes & Benítez, 2018).

Pada penelitian selanjutnya dapat disarankan untuk melihat peran *job crafting* secara multidimensi. Sehingga dapat diketahui dimensi mana yang memberikan kontribusi paling kuat terhadap *work performance*. Sehingga rancangan intervensi dapat disusun lebih tepat sasaran.

Selain itu hasil penelitian menunjukkan bahwa *intrapreneurship* tidak berperan terhadap *work performance* pada karyawan bank. Mengukur peran *intrapreneurship* terhadap *work performance* dapat dilihat keterkaitannya dengan budaya dan dukungan organisasi serta kesempatan & keterlibatan karyawan dalam bekerja. Selain itu juga penting untuk mengaitkan dengan level pekerjaan karyawan.

Selanjutnya bagi perusahaan dapat memperoleh manfaat dengan mengelola dan menstimulasi *job crafting* pada karyawan. Maka dari itu saran praktis untuk mendorong perilaku *job crafting* dengan melakukan intervensi *job crafting* melalui pelatihan atau buku panduan praktis.

DAFTAR PUSTAKA

Aboazoum, H. M. E., Nimran, U., & Musadieq, M. Al. (2015). *Analysis Factors Affecting Employees Job Performance in Libya*. 17(7), 42–49. <https://doi.org/10.9790/487X-17714249>

Adarkar, Ashwin; Dhar, Adhitya; Ganguly Saptarshi; Maxwell, Marukel Nunez; Poonawala, M. (2020). *Transforming the US consumer bank for the next normal*. McKinsey & Company, September, 1–10. https://www.mckinsey.com/~/_/media/McKinsey/Industries/Financial

- Alamsyah, H. (2003). *Restrukturisasi Perbankan Dan Dampaknya Terhadap Pemulihan Kegiatan Ekonomi Dan Pengendalian Moneter*. *Buletin Ekonomi Moneter Dan Perbankan*, 1(3), 121–145. <https://doi.org/10.21098/bemp.v1i3.180>
- Amindoni, A. (2020). *Gelombang PHK di tengah pandemi Covid-19 diperkirakan mencapai puncak bulan Juni, Kartu Prakerja dianggap tak efektif*. BBC. Retrieved from <https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-52218475>
- Badoiu, G. A., Segarra-Ciprés, M., & Escrig-Tena, A. B. (2020). Understanding employees' intrapreneurial behavior: a case study. *Personnel Review*, 49(8), 1677–1694. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0201>
- Bagaskara, A. P. (2021). *Restrukturisasi Kredit & Likuiditas Akibat Covid-19 Pada Perusahaan*. 2(2), 24–29.
- 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>
- de Jong, J., & Wennerkers, S. (2008). *Intrapreneurship Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour*. *The Journal of Business Strategy*, 12(3), 1–47. <http://link.springer.com/10.1007/s12651-010-0034-6%5>
- de Jong, J.P.J., Parker, S. K., Wennekens, S., & Wu, C. (2011). *Corporate Entrepreneurship at the Individual level: Measurement and Determinants*. *EIM Research Reports*, March, 1–27.
- De Jong, Jeroen P.J., & Den Hartog, D. N. (2007). *How leaders influence employees' innovative behaviour*. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017). *Employee Intrapreneurship and Work Engagement: A Latent Change Score Approach*. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.002>
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2018). *Personal costs and benefits of employee intrapreneurship: Disentangling the employee intrapreneurship, well-being, and job performance relationship*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(4), 508–519. <https://doi.org/10.1037/ocp0000105>

- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2019). *Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS)*. *European Management Journal*, 37(6), 806–817. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.001>
- Gorgievski, M., Gawke, J., Junker, T., & Bakker, A. (2016). *Employee Intrapreneurial Behavior and Job Crafting; A Kaleidoscope Career Perspective*. *International Journal of Psychology*, 51(S1).
- Guan, X., & Frenkel, S. (2018). *How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance*. *Chinese Management Studies*, 12(3), 591–607. <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2017-0328>
- Guan, X., Frenkel, S., Weseler, & Niessen. (2018). *How Job Crafting Relates to Task Performance*. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 1–23. <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0267>
- Guvan, B. (2020). *The Integration of Strategic Management and Intrapreneurship: Strategic Intrapreneurship from Theory to Practice*. *Business and Economics Research Journal*, 11(1), 229–245. <https://doi.org/10.20409/berj.2020.247>
- Hooff, N. Van. (2016). *The impact of job crafting on job performance: The mediating effect of participation in HRD and the moderating role of age*. August, hlm. 1-48.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & de Vet, H. C. w. (2012). *Development of an individual work performance questionnaire*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2014). *Construct validity of the individual work performance questionnaire*. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). *Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review*. *Journal of Occupational and Environmental*

- Medicine*, 53(8), 856–866.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Malik, N. (2019). *Succeeding in the new retail banking landscape* Authored. McKinsey & Company, February.
- Mohedano-Suanes, A., & Benítez, D. G. (2018). *Intrapreneurs: Characteristics and Behavior. Contributions to Management Science*, September 2018, 109–119.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-62455-6_8
- OJK. (2020). *Laporan Profil Industri Perbankan Triwulan IV-2020*.
- Prihatin, B., & Riyanti, D. W. I. (2007). *Perbedaan Kreativitas Dan Self-Eficacy Pada Mahasiswa Berintensitas Tinggi Menjadi Wirausaha Dan Mahasiswa Berintensitas Rendah Menjadi Wirausaha*. 5(2), 116–133.
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-Del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). *Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire*. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(3), 195–205.
<https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Sengkey, S. B., Jogues, I., & Sito, K. (2016). *Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Job Crafting*. *Gajah Mada Journal Of Psychology*, 2(3), 152–161.
- Tian Belawati, & Nizam. (2020). *Protet Pendidikan Tinggi Di Masa Covid-19*.
<https://id1lib.org/book/11590273/1109a7>
- Tims, M. (2017). *Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing*. September 2016.
<https://doi.org/10.4102/sajems.v19i3.1481>
- 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>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). *Job crafting and job performance: A longitudinal study*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
- Tri, H. T., Nga, V. T., & Sipko, J. (2019). *Predicting overall staffs' creativity and innovative work behavior in banking*. *Management and Marketing*, 14(2), 188–

202. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2019-0013>

Widyastuti, T., & Hidayat, R. (2018). *Adaptation of Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) into Bahasa Indonesia. International Journal of Research Studies in Psychology*, 7(2), 101–112.

<https://doi.org/10.5861/ijrsp.2018.3020>

Windarty, R. R. (2020). *McKinsey Ungkap Sektor-sektor yang Cuan Saat Pandemi Covid-19*. CNBC Indonesia. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20200519155939-17-159607/mckinsey-ungkap-sektor-sektor-yang-cuan-saat-pandemi-covid-19>