



Pengaruh *Job Crafting* terhadap Produktivitas Karyawan dengan *Workforce Agility* Sebagai Variabel Mediasi pada Perumda Air Minum Tirta Sago Kota Payakumbuh

Deri Ananta Irawan¹, Hendrik Heri Sandi²

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Negeri Padang, Padang, Indonesia
Correspondence E-mail: sandiheri@fe.unp.ac.id

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *job crafting* terhadap produktivitas karyawan dengan *workforce agility* sebagai variabel mediasi pada Perumda Air Minum Tirta Sago Kota Payakumbuh. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 88 responden dan dianalisis menggunakan PLS-SEM dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.1.1.8. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *job crafting* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan dan *workforce agility*. Selain itu, *workforce agility* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, serta mampu memediasi secara parsial pengaruh *job crafting* terhadap produktivitas karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas karyawan dapat dicapai dengan mengembangkan perilaku *job crafting* yang didukung oleh *workforce agility*. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal yang berkaitan dengan peningkatan produktivitas pada perusahaan daerah penyedia layanan air minum.

Article Information

Riwayat Artikel:

Submitted/Received 01 July 2026

First Revised 04 July 2026

Accepted 06 July 2026

First Available online 17 July 2026

Publication Date 17 July 2026

Keyword:

*Job Crafting, Perumda Air Minum
Produktivitas Karyawan,
Workforce Agility*

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah elemen penting yang mempengaruhi kesuksesan suatu organisasi di tengah persaingan yang semakin kompleks. Kemajuan teknologi, pergeseran dalam lingkungan bisnis, dan tuntutan masyarakat akan pelayanan yang berkualitas menjadikan pentingnya karyawan yang tidak hanya memiliki keahlian, tetapi juga mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang ada. Dalam keadaan seperti itu, produktivitas karyawan menjadi salah satu ukuran utama yang menunjukkan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan (Pahira & Rinaldy, 2023). Sumber daya manusia tidak hanya berfungsi sebagai pelengkap, tetapi juga sebagai elemen kunci yang berperan dalam pertumbuhan serta keberlanjutan organisasi, baik dalam sektor publik maupun swasta. (Yulianti et al., 2025).

Produktivitas karyawan bukan hanya dipengaruhi oleh keahlian teknis, tetapi juga oleh sikap proaktif karyawan dalam mengatur tugasnya. Salah satu cara modern dalam pengembangan sumber daya manusia adalah *job crafting*. Wrzesniewski & Dutton (2001) menyebutkan bahwa *job crafting* adalah tindakan proaktif yang dilakukan individu untuk merubah atau menyesuaikan tugas, hubungan kerja, dan cara memaknai pekerjaannya sehingga pekerjaan terasa lebih berarti dan sesuai dengan kemampuan masing-masing. Karyawan yang mampu melakukan *job crafting* biasanya memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, lebih mudah menghadapi tuntutan pekerjaan, dan mampu meningkatkan baik kualitas maupun kuantitas hasil kerjanya (Tims et al., 2012). *Job crafting* itu merupakan proses yang mengubah cara atau struktur pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, baik secara fisik maupun psikologis (Maulana, 2022).

Selain *job crafting*, kemampuan beradaptasi tenaga kerja atau *workforce agility* juga merupakan elemen krusial dalam meningkatkan produktivitas suatu organisasi. *Workforce agility* mencerminkan kemampuan individu untuk cepat merespons perubahan, belajar dari pengalaman, bekerja sama dengan rekan kerja, dan menyesuaikan diri dengan perubahan di lingkungan kerja (Sherehiy & Karwowski, 2014). Karyawan yang memiliki tingkat kelincahan tinggi akan lebih siap untuk menghadapi perubahan dalam teknologi, prosedur kerja, dan tuntutan pelanggan yang terus berubah, sehingga produktivitas kerja dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan. Lebih lanjut Zhang & Sharifi (2000) mendefinisikan *workforce agility* adalah mereka yang memiliki visi dan kemampuan untuk mengatasi perubahan organisasi dengan menangkap manfaat dari kondisi dinamis.

Perumda Air Minum Tirta Sago Kota Payakumbuh merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak di bidang pelayanan penyediaan air bersih kepada masyarakat. Sebagai organisasi pelayanan publik, perusahaan dituntut mampu memberikan pelayanan yang berkualitas, cepat, dan berkelanjutan. Tuntutan tersebut mengharuskan perusahaan memiliki sumber daya manusia yang produktif, inovatif, dan mampu beradaptasi terhadap berbagai perubahan, baik yang berasal dari perkembangan teknologi maupun meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pelayanan. Oleh karena itu, peningkatan produktivitas karyawan menjadi salah satu prioritas utama dalam mendukung agar tercapainya tujuan organisasi.

Berbagai literatur terdahulu terdapat penjelasan bahwa *job crafting* berpengaruh positif terhadap berbagai outcome organisasi seperti keterikatan kerja, kepuasan kerja, kinerja, dan produktivitas karyawan (Bakker et al., 2023). Penelitian lain juga menemukan bahwa *workforce agility* berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan kemampuan adaptasi individu terhadap perubahan lingkungan kerja (Sherehiy & Karwowski, 2014). Namun demikian, penelitian yang menguji peran *workforce agility* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *job crafting* dan produktivitas karyawan masih relatif terbatas, khususnya pada perusahaan daerah yang bergerak di sektor pelayanan publik.

Kesenjangan penelitian tersebut menunjukkan bahwa masih diperlukan penelitian yang mampu menjelaskan mekanisme bagaimana *job crafting* dapat meningkatkan produktivitas

karyawan melalui peningkatan kemampuan *workforce agility*. Selain memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi layanan publik tentang cara mengembangkan strategi yang meningkatkan produktivitas karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *job crafting* terhadap produktivitas karyawan dengan *workforce agility* sebagai variabel mediasi pada Perumda Air Minum Tirta Sago Kota Payakumbuh. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris mengenai pentingnya penerapan *job crafting* dan penguatan *workforce agility* sebagai upaya meningkatkan produktivitas karyawan dalam organisasi pelayanan publik.

2. METODE

a. Desain, Lokasi, dan Waktu Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal (*causal research*) yang bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab akibat antara variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menjelaskan hubungan antarvariabel secara objektif melalui pengujian hipotesis menggunakan analisis statistik (Sugiyono, 2020).

Penelitian dilakukan pada Perumda Air Minum Tirta Sago Kota Payakumbuh. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pentingnya peningkatan produktivitas karyawan dalam organisasi pelayanan publik yang menghadapi perubahan lingkungan kerja, perkembangan teknologi, dan tuntutan pelayanan masyarakat yang semakin tinggi. Penelitian dilaksanakan pada tahun 2026 sesuai dengan periode pengumpulan data dalam penelitian.

b. Populasi dan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah total sampling. Menurut Sugiyono (2020) total sampling adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi. Teknik ini digunakan apabila populasi relatif kecil atau kurang dari 100 orang, sehingga memungkinkan peneliti untuk meneliti seluruh populasi.

c. Indikator Variabel Penelitian

Untuk memastikan kejelasan dalam pengukuran variabel penelitian, setiap konstruk dalam penelitian ini dioperasionalkan ke dalam indikator-indikator yang mengacu pada konsep teoritis dan penelitian terdahulu yang relevan. Rincian indikator masing masing variabel dalam penelitian ini disajikan pada tabel 1 sebagai berikut.

Tabel 1. Indikator Variabel

No.	Variabel	Indikator	Skala	Sumber
1	Produktivitas Karyawan	1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Efektivitas kerja 4. Disiplin kerja 5. Inisiatif dan tanggung jawab	Likert	Khaeruman et al., (2023)
2	<i>Job Crafting</i>	1. <i>Task crafting</i> 2. <i>Relational crafting</i> 3. <i>Cognitive crafting</i> 4. <i>Skill crafting</i>	Likert	Zhang et al., (2026)
3	<i>Workforce Agility</i>	1. <i>Adaptability</i> 2. <i>Proactivity</i>	Likert	Sherehiy & Karwowski

d. Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.1.1.8. Metode PLS-SEM dipilih karena mampu menguji hubungan struktural antarvariabel laten, baik hubungan langsung maupun hubungan tidak langsung melalui variabel mediasi, serta dapat digunakan pada ukuran sampel yang relatif kecil dan tidak mengharuskan data berdistribusi normal (Hair et al., 2012).

Model PLS memiliki dua persamaan linier yang disebut dengan model struktural (*inner model*) yang menggambarkan relasi antar variabel laten dan model pengukuran (*outer model*) yang memperlihatkan relasi antara variabel laten dan sekelompok variabel manifest yang dapat diukur secara langsung. Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menguji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai *outer loading* $\geq 0,70$ dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) $\geq 0,50$. Reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$ (Hair et al., 2022).

Selanjutnya, evaluasi *inner model* dilakukan dengan menganalisis nilai *r-square* (R^2) sebagai ukuran kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen, serta menguji hipotesis penelitian melalui prosedur *bootstrapping*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* $> 1,96$ dan *p-value* $< 0,05$, yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antarvariabel penelitian.

3. Hasil dan Pembahasan

a. Hasil Penelitian

1) Deskripsi Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan Perumda Air Minum Tirta Sago Kota Payakumbuh yang berjumlah 88 orang. Karakteristik responden dianalisis berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Penyajian karakteristik responden bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil responden sehingga dapat mendukung interpretasi hasil penelitian secara lebih komprehensif. Karakteristik responden disajikan pada Tabel 2 sebagai berikut.

Tabel 2. Karakteristik Responden

No	Karakteristik		Jumlah	Persentase
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	65	74%
		Perempuan	23	26%
3	Masa Kerja	1-3 Tahun	6	6,8%
		4-6 Tahun	40	45,5%
		7-11 Tahun	12	13,6%
		> 11 Tahun	30	34,1%
4	Tingkat Pendidikan	SMA/SMK Sederajat	41	46,6%
		Diploma (D3)	12	13,6%
		Sarjana (S1)	33	37,5%
		Magister (S2)	2	2,3%
		Doctor (S3)		

2) Deskripsi Variabel Penelitian

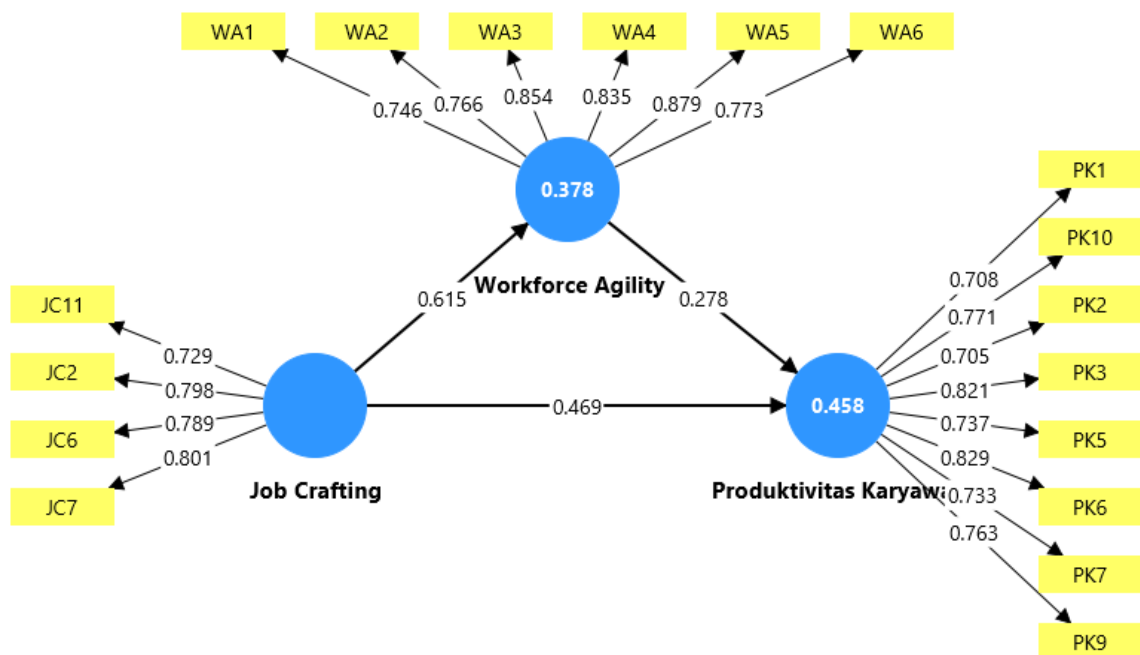
Variabel produktivitas Karyawan diukur menggunakan lima indikator dengan total

sepuluh item pertanyaan. Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata (*mean*) yang didapatkan adalah sebesar 4,1 dengan tingkat capaian responden (TCR) 82,21%, sehingga dapat dikatakan nilai ini berada pada kategori baik. Dengan demikian, rata-rata jawaban responden dapat dinyatakan bahwa produktivitas karyawan Perumda Air Minum Tirta Sago Kota Payakumbuh dalam kategori baik. Variabel *job crafting* diukur menggunakan empat indikator dengan total dua belas item pertanyaan dan dapat diketahui *mean* sebesar 4,2 dengan TCR 84,05%, sehingga dapat dikatakan nilai ini berada pada kategori baik. Dengan demikian, rata-rata jawaban responden dapat dinyatakan bahwa *job crafting* karyawan Perumda Air Minum Tirta Sago Kota Payakumbuh dalam kategori baik.

Selanjutnya, variabel *workforce agility* yang memiliki tiga indikator dengan total sembilan item pertanyaan. Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa *mean* yang didapatkan sebesar 4,3 dengan TCR 86,03%, sehingga dapat dikatakan nilai ini berada pada kategori baik. Dengan demikian, rata-rata jawaban responden dapat dinyatakan bahwa *workforce agility* yang dimiliki karyawan Perumda Air Minum Tirta Sago Kota Payakumbuh dalam kategori baik.

3) Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menilai kualitas instrumen penelitian dalam mengukur konstruk laten yang digunakan. Pengujian ini bertujuan memastikan bahwa setiap indikator memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang memadai dalam merepresentasikan variabel penelitian. Adapun model pengukuran ditampilkan pada Gambar 1 sebagai berikut.



Gambar 1. Nilai *Outer Loading*

Berdasarkan Gambar 1, seluruh indikator pada masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Pada variabel *job crafting*, nilai *outer loading* berkisar antara 0,729 hingga 0,801. Variabel produktivitas karyawan memiliki nilai *outer loading* antara 0,705 hingga 0,829. Sementara itu, variabel *workforce agility* menunjukkan nilai *outer loading* antara 0,746 hingga 0,854. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Menurut Hair et al. (2017), nilai *outer loading* $\geq 0,70$ menunjukkan indikator yang sangat baik dalam merepresentasikan konstruk. Selanjutnya pengujian validitas konvergen juga dilakukan dengan melihat nilai *Average Variance Extracted*

(AVE). Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50. Nilai AVE untuk masing masing variabel dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 3 sebagai berikut.

Tabel 3. *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Job Crafting</i>	0,608
Produktivitas Karyawan	0,577
<i>Workforce Agility</i>	0,657

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai AVE di atas 0,50. Dengan demikian, seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid dan mampu merepresentasikan variabel *job crafting*, produktivitas karyawan, dan *workforce agility* dengan baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Hasil uji *discriminant validity* dilakukan dengan melihat nilai *cross loading* pada masing-masing indikator. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading yang lebih tinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator mampu membedakan variabel yang diwakilinya dengan variabel lain dalam model. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Selanjutnya pengujian reliabilitas dilakukan dengan menilai nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's alpha* pada setiap kelompok indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's alpha* lebih dari 0,7. Berikut disajikan hasil uji *Cronbach's alpha* dapat dilihat pada Tabel 4 sebagai berikut.

Tabel 4. *Cronbach's Alpha*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
<i>Job Crafting</i>	0,785	Realiabel
Produktivitas Karyawan	0,895	Realiabel
<i>Workforce Agility</i>	0,895	Realiabel

Berdasarkan Tabel 4 yang ditampilkan, dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada masing-masing konstruk berada di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas yang ditetapkan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat konsistensi yang baik dan dinyatakan reliabel dalam mengukur variabel yang diteliti. Selain dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha*, pengujian reliabilitas dalam penelitian ini juga dapat dinilai melalui nilai *Composite Reliability*. Hasil uji *Composite Reliability* disajikan pada Tabel 5 sebagai berikut.

Tabel 5. *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
<i>Job Crafting</i>	0,791	Realiabel
Produktivitas Karyawan	0,899	Realiabel
<i>Workforce Agility</i>	0,906	Realiabel

Berdasarkan Tabel 5, dapat diketahui bahwa nilai *Composite Reliability* pada masing-masing konstruk berada di atas batas minimum yang disyaratkan, yaitu 0,70.

Nilai tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dalam mengukur indikator-indikator yang membentuknya. Composite Reliability digunakan untuk menilai reliabilitas suatu konstruk dengan mempertimbangkan kontribusi masing-masing indikator dalam model penelitian. Nilai *Composite Reliability* yang lebih besar dari 0,70 menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu secara konsisten merepresentasikan konstruk yang diukur.

4) Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah model pengukuran (*outer model*) dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi ini bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar variabel laten sesuai dengan model konseptual dan hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian. Hasil analisis *r-square* disajikan pada Tabel 6 sebagai berikut

Tabel 6. *R-square*

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Produktivitas Karyawan	0,458	0,445
<i>Workforce Agility</i>	0,378	0,370

Tabel 6 menunjukkan hasil analisis *r-square*, variabel produktivitas karyawan diperoleh sebesar 0,458, hasil ini menunjukkan bahwa 45,8% variabilitas variabel produktivitas karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model regresi, sedangkan sisanya sebesar 54,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Sedangkan *r-square adjusted* diperoleh sebesar 0,445 atau 44,5%, yang merupakan estimasi lebih akurat dan konservatif karena telah disesuaikan dengan jumlah variabel prediktor dan ukuran sampel untuk menghindari penyerapan berlebih (*overfitting*). Untuk variabel *workforce agility* diperoleh *r-square* sebesar 0,378 atau 37,8%, menunjukkan bahwa 37,8% variabilitasnya dapat dipengaruhi oleh variabel independen dengan sisanya 62,2% dari faktor lain, serta *r-square adjusted* sebesar 0,370 atau 37% yang mencerminkan kemampuan model secara keseluruhan dalam menjelaskan hubungan antarvariabel secara moderat.

5) Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh antar variabel dalam model struktural secara langsung (*direct effect*). Pengujian ini dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* pada aplikasi SmartPLS. Menurut Hair et al., (2019) Pengujian hipotesis untuk pengaruh langsung dilakukan dengan mengamati nilai *t-statistic* yang dihasilkan oleh *inner model*. Suatu hipotesis dapat diterima apabila *t-statistic* > 1.96 dan p-value < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil Pengujian hipotesis penelitian ini disajikan pada Tabel 7 sebagai berikut:

Tabel 7. Hipotesis Penelitian

Hubungan	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Ket.
X -> Y	0,640	0,651	0,074	8,631	0,000	Diterima

X -> Z	0,615	0,627	0,074	8,315	0,000	Diterima
Z -> Y	0,278	0,269	0,123	2,270	0,023	Diterima
X-> Z -> Y	0,171	0,171	0,167	0,078	0,027	Diterima

Berdasarkan Tabel 7, dapat diketahui bahwa semua hipotesis yang diuji dalam penelitian ini, semuanya diterima. Hipotesis pertama yaitu menyatakan bahwa *job crafting* berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan . Selanjutnya hipotesis kedua dan ketiga yang menyatakan bahwa *job crafting* berpengaruh positif terhadap *workforce agiliy* serta *workforce agility* berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan dinyatakan diterima karena memenuhi kriteria signifikansi. Selain itu, hasil pengujian juga menunjukkan bahwa *workforce agility* mampu memediasi pengaruh *job crafting* terhadap produktivitas karyawan, sehingga hipotesis keempat juga dinyatakan diterima.

b. Pembahasan

1) Pengaruh *Job Crafting* terhadap Produktivitas karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,469, nilai *t-statistics* sebesar 3,982, dan *p-value* sebesar 0,000, sehingga hipotesis pertama diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan karyawan dalam melakukan *job crafting*, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dihasilkan. Produktivitas merupakan pencapaian dalam kemampuan karyawan untuk memenuhi tugas tertentu dengan standar serta kecepatan yang ada di perusahaan guna menciptakan pemanfaatan SDM yang efektif dan efisien (Ajjiah et al., 2021)

Secara teoritis, hasil penelitian ini mendukung konsep teori *job crafting* yang dikemukakan oleh Wrzesniewski & Dutton (2001), yang menyatakan bahwa karyawan dapat secara proaktif mengubah cara kerja mereka agar lebih sesuai dengan kemampuan, kebutuhan, dan minat pribadi. Perubahan tersebut mendorong meningkatnya motivasi intrinsik, rasa memiliki terhadap pekerjaan, serta efektivitas dalam menyelesaikan tugas. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Anriyani et al., (2025) serta Albana (2019) yang menyatkan bahwa *job crafting* secara signifikan meningkatkan produktivitas karyawan.

Pada Perumda Air Minum Tirta Sago Kota Payakumbuh, hasil ini menunjukkan bahwa karyawan yang aktif mencari cara kerja yang lebih efektif, membangun hubungan kerja yang baik, serta memandang pekerjaannya secara positif cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan ruang bagi karyawan untuk berinisiatif dan berinovasi dalam melaksanakan pekerjaannya agar produktivitas terus meningkat. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Bakker et al., 2023) yang menyatakan bahwa *job crafting* berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu melalui peningkatan keterlibatan kerja dan motivasi.

2) Pengaruh *Job Crafting* terhadap *Workforce Agility*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workforce agility* dengan nilai koefisien sebesar 0,615, *t-statistics* sebesar 8,315, dan *p-value* sebesar 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi perilaku *job crafting*, maka semakin tinggi pula kemampuan adaptasi karyawan dalam menghadapi perubahan.

Menurut Simatupang et al., (2023), *workforce agility* merupakan kemampuan individu untuk beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan kerja, belajar

dari pengalaman, serta merespons tantangan secara fleksibel. Karyawan yang melakukan *job crafting* akan lebih mudah mengembangkan keterampilan baru dan meningkatkan kemampuan menyelesaikan masalah sehingga menjadi lebih adaptif terhadap perubahan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Parashakti & Ekhsan (2024) yang menjelaskan bahwa *job crafting* memiliki dampak positif terhadap *workforce agility*. Serta penelitian Ainy et al., (2023) yang menjelaskan bahwa *job crafting* memungkinkan karyawan untuk meningkatkan sumber daya pekerjaan, sehingga meningkatkan kemampuan mereka dalam beradaptasi dan membuat keputusan dengan cepat di situasi yang berubah.

Temuan ini menunjukkan bahwa pada Perumda Air Minum Tirta Sago Kota Payakumbuh, perilaku proaktif dalam mengelola pekerjaan berkontribusi terhadap peningkatan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi karyawan. Kondisi tersebut penting mengingat perusahaan menghadapi tuntutan pelayanan publik yang terus berkembang sehingga memerlukan tenaga kerja yang responsif terhadap perubahan.

3) Pengaruh *Workforce Agility* terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *workforce agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,278, *t-statistics* sebesar 2,270, dan *p-value* sebesar 0,023. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan *workforce agility* menjadi salah satu faktor yang berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Karyawan yang memiliki tingkat *workforce agility* tinggi cenderung mampu merespons perubahan prosedur kerja, teknologi, maupun kebutuhan pelanggan secara lebih cepat. Kemampuan tersebut memungkinkan pekerjaan diselesaikan secara efektif dan efisien sehingga produktivitas organisasi meningkat (Ainy et al., 2023). Karyawan yang memiliki *workforce agility* yang baik telah terbukti meningkatkan, keuntungan dan pangsa pasar, menumbuhkan bisnis yang kompetitif dengan perubahan yang konstan dan tidak dapat diprediksi, serta meningkatkan produktivitas sehingga meningkatkan peluang organisasi untuk bertahan hidup dalam lingkungan bisnis yang semakin mengglobal (Simatupang et al., 2023).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ananda & Sari (2023) yang menyatakan bahwa *workforce agility* memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan produktivitas, penghematan biaya, perilaku inovatif, serta keterpaduan dalam mencapai sasaran. Ini menunjukkan bahwa *workforce agility* menjadi elemen kunci dalam mendorong kinerja yang maksimal di tengah kondisi bisnis yang tidak menentu.

Dalam konteks Perumda Air Minum Tirta Sago Kota Payakumbuh, kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi pelayanan, perubahan kebijakan, serta tuntutan masyarakat menjadi modal penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, organisasi perlu terus mengembangkan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pengembangan berkelanjutan agar kemampuan adaptasi mereka semakin baik.

4) Pengaruh *Job Crafting* terhadap Produktivitas Karyawan dengan *Workforce Agility* sebagai variabel mediasi

Hasil pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa *workforce agility* mampu memediasi secara parsial pengaruh *job crafting* terhadap produktivitas karyawan. Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien sebesar 0,171, nilai *t-statistics* sebesar 2,206, dan *p-value* sebesar 0,027. Karena pengaruh langsung maupun tidak langsung sama-sama signifikan, maka *workforce agility* mampu berperan sebagai variabel mediasi (Hair et

al., 2022).

Hasil tersebut menunjukkan bahwa *job crafting* tidak hanya meningkatkan produktivitas secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kemampuan *workforce agility*. Karyawan yang secara proaktif mengembangkan pekerjaannya akan lebih siap menghadapi perubahan, memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi, dan mampu memberikan kinerja yang lebih optimal (Anriyani et al., 2025). Produktivitas dapat diwujudkan melalui adanya dukungan sumber daya dan tekanan yang dapat diterima, yang merangsang keterlibatan (Hanaysha, 2016). Dengan demikian, *workforce agility* menjadi mekanisme penting yang memperkuat pengaruh *job crafting* terhadap produktivitas karyawan.

hubungan mediasi antara *job crafting*, *workforce agility* dan produktivitas karyawan dapat dijelaskan dengan menggunakan *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*. Dalam kerangka teori tersebut, *job crafting* dianggap sebagai inisiatif proaktif yang diambil oleh karyawan untuk mengatur dan memaksimalkan *job resources* serta menyesuaikan *job demands* (Bakker et al., 2007). Ketika karyawan memperbaiki sumber daya mereka, seperti dukungan sosial, otonomi, dan kesempatan untuk berkembang, maka kemampuan mereka untuk beradaptasi dan menjadi fleksibel juga akan bertambah (Aini et al., 2023)

Temuan ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dengan menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas tidak hanya bergantung pada perilaku proaktif karyawan, tetapi juga pada kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan dinamika lingkungan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengintegrasikan strategi pengembangan *job crafting* dengan program peningkatan *workforce agility* agar produktivitas karyawan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan serta *workforce agility* pada Perumda Air Minum Tirta Sago Kota Payakumbuh. Selain itu, *workforce agility* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan yang mampu melakukan penyesuaian terhadap pekerjaannya secara proaktif akan memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik, sehingga mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas dalam melaksanakan tugas. Temuan ini memperkuat bahwa perilaku proaktif dan kemampuan beradaptasi merupakan faktor penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa *workforce agility* mampu memediasi secara parsial hubungan antara *job crafting* dan produktivitas karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas karyawan tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh perilaku *job crafting*, tetapi juga melalui peningkatan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Oleh karena itu, Perumda Air Minum Tirta Sago Kota Payakumbuh perlu mendorong penerapan *job crafting* serta mengembangkan *workforce agility* melalui pelatihan, pengembangan kompetensi, dan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk berinovasi dalam pekerjaannya. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi kemajuan ilmu manajemen sumber daya manusia dan juga menjadi acuan untuk penelitian berikutnya mengenai faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas karyawan.

5. REFERENSI

Aini, N. N., Rosadi, B., & Alhadihaq, M. Y. (2023). *Job Demand Model - Resources For Employee*

- Well-Being and Productivity*. Journal of Economic, Business and Accounting, 7, 673–681.
- Ainy, S. N., Nei, F., Margareta, L. E., Ayu, H. G. R., & Simatupang, M. (2023). Peran *Employee Agility Terhadap Readiness to Change* Pada Dosen. Jurnal Ilmiah Golbal Education 4(2), 565–571. 4(2), 565–571
- Ajijah, A. H. N., Khoerunnisa, Y., Hidayanto, D. K., & Rosid, R. (2021). Peran Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan (Literature Review). *Jurnal Publisitas*, 8(1), 1–10. <https://doi.org/10.37858/publisitas.v8i1.56>
- Albana, H. (2019). Pengaruh *Job crafting* terhadap Kinerja Karyawan di PT. Terminal Teluk Lamong Surabaya. Jurnal Ilmu Manajemen, 7(1), 210–219. www.indonesia-investments.com
- Ananda, F., & Sari, E. Y. D. (2023). *Workforce agility: Kajian literatur*. Jurnal Psikologi Terapan Dan Pendidikan, 5(2), 120. <https://doi.org/10.26555/jptp.v5i2.27133>
- Anriyani., Oktavianti, & Rizki, E. P. (2025). *Impact Of Job crafting On Employee Productivity and Organizational Citizenship Behavior*. MORFAI JOURNAL 5(6), 8168–8175. <https://doi.org/https://doi.org/10.54443/morfaiv5i6.4476>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model: State of the art*. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). *Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10(2023), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev.orgpsych-120920-053933>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). *An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research*. Journal of the Academy of Marketing Science, 40(3), 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects Of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector. International Journal of Learning and Development, 6(1), 164–178.
- Maulana, M. (2022). Pengaruh *Job crafting, Communication Skills* dan *Work Environtment* Terhadap *Job Performance* Dengan Hubungan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pekerja Mikro BRI Kanca Demak. JUEB: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis, 1(3). <http://jurnal.iomparnd.com/index.php/jk>
- Khaeruman, Suflani, Mukhlis, A., & Romli, O. (2023). Analisis Efektivitas Strategi Penilaian Kinerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan di Indomaret Kota Serang. Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo, 9(2), 352. <https://doi.org/10.35906/jurman.v9i2.1903>
- Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. COMSERVA : Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat, 3(02), 810–817. <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882>
- Parashakti, R. D., & Ekhsan, M. (2024). *The Role of Social Media Entrepreneurship as a Mediation on the Influence of Job crafting on Workforce agility*. Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation, 4(4), 600–607. <https://doi.org/10.35877/454ri.daengku2654>
- Sherehiy, B., & Karwowski, W., (2014). *The Relationship Between Work Organization and Workforce agility in Small Manufacturing Enterprises*. International Journal of Industrial Ergonomics, 44(3), 466–473.
- Simatupang, M., Muharsih, L., Sadijah, N. A., Hemasti, R. A. G., Gozali, A. P., & Pratiwi, K. (2023). Peran *Employee Agility* dan *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan di Karawang. Jurnal Ilmiah Global Education, 4(2), 572–578. <https://doi.org/10.55681/jige.v4i2.569>
- 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>

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). *Crafting A Job: Revisioning Employees As Active Crafters Of Their Work*. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.

<https://doi.org/10.2307/259118>.

Yulianti, Y., Setiawan, W., & Handayani, S. (2025). Dampak *Job crafting*, *Work Environment*, *Work Engagement* Terhadap *Work Performance* Pada Karyawan Bagian Medis Di Rumah Sakit Ibu dan Anak YK. Madira Palembang. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(4), 2485–2501. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i4.4559>

Zhang, J., Cui, J., & Chai, X. (2026). *Job crafting in Innovative Digital Contexts: A Configurational Analysis of Behavioral Pathways To Performance*. *Journal of Innovation and Knowledge*. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100874>

Zhang, Z. And Sharifi, H. 2000. *A Methodology For Achieving Agility in Manufacturing Organizations*. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496512. <http://10.1108/01443570010314818>