



Pengaruh *work engagement* dan *work environment* terhadap *job performance* melalui *creativity* sebagai variabel mediasi pada karyawan Bank X di Kota Surabaya

Dinda Brilianti Eghi Hayaswari*, Budiono

Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

Email korespondensi: dinda.19124@unesa.ac.id

Abstract

Currently, global competition and increasing productivity are important issues to discuss if you want to gain a competitive advantage and compete in similar businesses. To gain competitive advantage, the role of human resources greatly influences the results and final goals that the company must achieve. One of the main goals of human resource management in business is to create high employee performance. The aim of this research is to analyze the influence of work engagement and work environment on employee performance with creativity as an intervening variable. This research is causality research with a quantitative approach. The sampling technique used purposive sampling with a total of 101 respondents among BUMN Bank Employees in the City of Surabaya. The statistical analysis used in this research is partial least squares (PLS) with the help of SmartPLS 3.2.9 software. The results of this study did not have a significant effect on employee performance. The work environment does not have a significant effect on employee performance. Creativity has a positive and significant influence on employee performance. Work engagement does not have a significant effect on creativity. Work environment has a positive and significant influence on creativity. Creativity does not mediate the influence of work engagement on employee performance. Creativity does not mediate the influence of the work environment on employee performance.

Keywords: *creativity; job performance; work engagement; work environment.*

<https://doi.org/10.26740/jim.v13n2.p497-512>

Received: January 30, 2025; Revised: February 22, 2025; Accepted: May 30, 2025; Available online: June 30, 2025

Copyright © 2025, The Authors. Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Pendahuluan

Era globalisasi telah mendorong transformasi besar dalam pola bisnis dan lanskap persaingan global. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk menghasilkan produk atau layanan yang berkualitas, tetapi juga harus mampu melakukan inovasi berkelanjutan agar tetap relevan dan unggul di pasar. Dalam konteks ini, keunggulan kompetitif tidak hanya dibangun melalui keunggulan produk semata, tetapi juga melalui keunggulan sumber daya manusia (Halakova, 2007). Perubahan teknologi yang pesat dan masif menuntut organisasi di berbagai sektor, termasuk sektor jasa keuangan seperti perbankan, untuk cepat beradaptasi dan memanfaatkan teknologi guna meningkatkan efisiensi, daya saing, dan kelangsungan bisnis.

Sektor perbankan secara khusus menghadapi tantangan besar dalam hal efisiensi operasional, inovasi layanan, dan kepuasan nasabah yang semakin kritis. Oleh karena itu, setiap pegawai perbankan dituntut untuk menggali potensi diri, tidak hanya secara teknis tetapi juga secara psikologis, agar mampu berkontribusi optimal terhadap tujuan organisasi (Parlinda & Wahyuddin, 2008). Dalam konteks ini, manajemen sumber daya manusia (SDM) memainkan peran strategis untuk mendorong performa karyawan melalui peningkatan kualitas individu, penguatan motivasi kerja, serta pembentukan karakter dan kompetensi psikologis yang adaptif (Najmy *et al.*, 2022).

Salah satu indikator utama keberhasilan pengelolaan SDM adalah tercapainya kinerja karyawan yang optimal. Kinerja tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor internal, salah satunya adalah keterikatan kerja (*work engagement*). Karyawan yang terikat secara fisik, kognitif, dan emosional terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan komitmen tinggi, orientasi pada tujuan, serta mampu bekerja secara efisien dan produktif (Angelia & Astiti, 2020). Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *job performance* (Handoyo & Setiawan, 2017; Herawati *et al.*, 2020; Ramadhan & Sembiring, 2014; Diana & Frianto, 2021). Namun, terdapat juga penelitian yang menunjukkan hasil berbeda, di mana *work engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Aulia *et al.*, 2015), sehingga masih terdapat inkonsistensi empiris yang menarik untuk ditelusuri lebih lanjut.

Di samping keterikatan kerja, *work environment* atau lingkungan kerja juga berperan penting dalam membentuk perilaku dan performa karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung secara fisik dan psikologis dapat menciptakan rasa aman, kenyamanan, dan motivasi bagi karyawan dalam menyelesaikan tugasnya (Sedarmayanti, 2013). Studi yang dilakukan oleh Widhiastana *et al.* (2017) serta Jayusman, Setyorini, dan Prakasa (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja. Hal senada juga ditemukan dalam studi Norawati *et al.* (2021) dan Yuliya (2019).

Namun, dalam menghadapi tantangan dunia kerja modern, keterlibatan dan lingkungan kerja saja belum cukup untuk mendorong performa puncak. Dibutuhkan *creativity* sebagai elemen kunci dalam memediasi dan memperkuat hubungan antara keterlibatan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Kreativitas merupakan kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru yang berguna dan relevan dalam konteks pekerjaan, yang berakar pada keyakinan efikasi diri serta pengembangan kemampuan individu dari waktu ke waktu (Dewi Wijayanti & Supartha, 2019). Kreativitas yang tinggi dan sesuai konteks akan mendorong karyawan tidak hanya menyelesaikan tugas, tetapi juga memberikan nilai tambah bagi organisasi secara berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *work engagement* dan *work environment* terhadap *job performance* dengan *creativity* sebagai variabel mediasi pada karyawan bank di Surabaya. Meskipun berbagai studi sebelumnya telah mengkaji hubungan antara keterikatan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, namun belum banyak penelitian yang menelusuri peran mediasi kreativitas dalam konteks organisasi jasa keuangan, khususnya perbankan lokal di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis dengan membangun model yang menempatkan kreativitas sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara keterlibatan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Temuan ini diharapkan dapat memperkaya literatur terkait SDM strategis serta memberikan masukan praktis bagi manajemen perbankan dalam merancang strategi peningkatan kinerja berbasis keterlibatan dan kreativitas.

Kajian Pustaka

Work Engagement

Work engagement merupakan suatu kondisi psikologis positif yang dicirikan oleh antusiasme tinggi, komitmen mendalam, serta keterlibatan penuh seorang karyawan dalam pekerjaannya. Keterlibatan ini mencakup hubungan emosional yang kuat terhadap tugas, rekan kerja, dan organisasi, yang secara langsung memengaruhi motivasi untuk belajar, kualitas kinerja, serta keberlangsungan dalam pekerjaan (Harter *et al.*, 2002). Karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat, ketekunan, serta keinginan untuk memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Rodríguez-Muñoz *et al.* (2014), keterlibatan kerja yang tinggi mendorong peningkatan produktivitas, orientasi pelayanan yang lebih kuat kepada pelanggan, serta kecenderungan untuk

bertahan lebih lama dalam organisasi. Dengan kata lain, *work engagement* tidak hanya mencerminkan keterlibatan secara fisik, tetapi juga menyiratkan keterlibatan kognitif dan afektif yang mendorong terciptanya perilaku kerja positif dan berkinerja tinggi.

Hali (2019) mengemukakan bahwa *work engagement* terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu: *Vigor*, yaitu tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, termasuk keinginan yang kuat untuk berusaha dan bertahan dalam menghadapi kesulitan. *Dedication*, yaitu keterlibatan penuh secara psikologis dalam pekerjaan yang ditandai dengan rasa antusias, bangga, dan tertantang terhadap tugas yang dilakukan. *Absorption*, yaitu kondisi terserap secara mendalam dalam pekerjaan, sehingga seseorang merasa waktu berjalan begitu cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari tugas yang sedang dilakukan.

Ketiga indikator tersebut secara simultan membentuk kerangka yang mencerminkan seberapa dalam seseorang terlibat dalam pekerjaannya dan seberapa besar kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, *work engagement* menjadi salah satu variabel kunci dalam pengelolaan sumber daya manusia modern yang menekankan pada produktivitas berbasis kualitas relasi psikologis antara individu dan pekerjaan.

Work Environment

Work Environment merupakan keseluruhan kondisi di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi aktivitas kerja secara langsung maupun tidak langsung, baik dari aspek fisik maupun psikososial. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif menjadi prasyarat penting bagi terciptanya efektivitas kerja dan produktivitas yang optimal. Dalam praktiknya, lingkungan kerja tidak hanya mencakup aspek fisik seperti fasilitas dan tata ruang, tetapi juga aspek nonfisik yang berkaitan dengan hubungan interpersonal, budaya kerja, serta dukungan emosional dalam organisasi.

Lingkungan kerja yang tertata dengan baik dapat mendukung peningkatan motivasi dan kreativitas karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak sehat akan menimbulkan stres, penurunan kinerja, dan potensi turnover yang tinggi. Hal ini sejalan dengan pendapat Naa (2017) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja sangat berkaitan erat dengan pengembangan kreativitas karyawan, karena suasana kerja yang segar, aman, dan memenuhi standar kelayakan akan menciptakan perasaan nyaman dalam menyelesaikan tugas secara maksimal.

Menurut Naa (2017), lingkungan kerja mencakup empat indikator utama, yaitu suasana kerja, yaitu kondisi umum tempat kerja yang berkaitan dengan kenyamanan suhu, pencahayaan, kebersihan, dan ketenangan lingkungan. Fasilitas kerja, yaitu kelengkapan dan kesiapan alat-alat serta infrastruktur yang mendukung pelaksanaan tugas secara efisien dan efektif. Hubungan antarpekerja, yaitu kualitas interaksi sosial antara rekan kerja yang dapat menciptakan kerja sama, komunikasi terbuka, dan saling mendukung. Hubungan antara pekerja dengan atasan, yaitu keterbukaan, keadilan, dan dukungan yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya dalam konteks pelaksanaan pekerjaan maupun pengembangan karier.

Lingkungan kerja yang positif akan meningkatkan kepuasan kerja, menumbuhkan komitmen terhadap organisasi, serta merangsang munculnya ide-ide baru dalam menyelesaikan permasalahan. Oleh karena itu, pengelolaan lingkungan kerja yang holistik menjadi aspek strategis dalam membangun sistem kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Job Performance

Job performance atau kinerja karyawan merupakan hasil nyata dari perilaku kerja individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Kinerja mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mampu memenuhi ekspektasi kerja, menyelesaikan tugas secara efisien, serta

memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Widhiastana *et al.* (2017), kinerja merupakan luaran yang dapat diukur dari perilaku individu selama menjalankan aktivitas pekerjaan, baik dari aspek kuantitas, kualitas, maupun ketepatan waktu. Kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh motivasi, dukungan lingkungan kerja, keterlibatan emosional, serta faktor psikologis lainnya. Pemahaman yang utuh tentang kinerja sangat penting bagi organisasi dalam menyusun strategi pengembangan SDM, sistem penghargaan, dan perencanaan karier.

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Ramadhan & Sembiring, 2014), terdapat lima indikator utama yang digunakan untuk mengukur job performance. Pertama, *quantity of work*, yaitu sejauh mana karyawan mampu menyelesaikan tugas dalam jumlah yang sesuai dengan standar atau target yang ditetapkan organisasi. Karyawan dengan performa tinggi umumnya mampu menghasilkan output dalam volume besar tanpa mengurangi aspek kualitas. Kedua, *quality of work*, yang mencerminkan tingkat ketelitian, akurasi, dan kesesuaian hasil kerja dengan standar mutu yang berlaku. Karyawan yang memiliki kualitas kerja tinggi biasanya mampu menghasilkan pekerjaan yang minim kesalahan dan dapat diandalkan. Ketiga, *timeliness*, yang merujuk pada kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Ketepatan waktu ini sangat penting untuk menjaga ritme kerja tim maupun proses operasional perusahaan agar tetap berjalan efisien dan sesuai jadwal. Keempat, *attendance*, atau konsistensi kehadiran karyawan dalam menjalankan kewajibannya. Kehadiran yang baik menunjukkan tingkat disiplin dan komitmen individu terhadap organisasi, yang juga menjadi indikator tanggung jawab profesional. Terakhir, *cooperation*, yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, maupun unit lain dalam organisasi. Kerja sama yang baik mencerminkan keterampilan interpersonal, sikap terbuka terhadap kolaborasi, dan kontribusi terhadap iklim kerja yang positif. Kelima indikator tersebut saling melengkapi dalam memberikan gambaran menyeluruh mengenai efektivitas dan kontribusi karyawan dalam pelaksanaan tugas serta pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Creativity

Kreativitas merupakan kemampuan individu untuk menghasilkan sesuatu yang baru dan bermanfaat dengan memanfaatkan informasi, pengalaman, atau bahan yang telah ada sebelumnya. Menurut Ghufron dan Risnawita (2010), kreativitas tidak semata-mata menciptakan hal yang benar-benar baru dari nol, melainkan melibatkan proses berpikir orisinal dalam menyusun ide, solusi, atau pendekatan yang inovatif untuk menjawab permasalahan yang ada. Dalam dunia kerja, kreativitas karyawan menjadi aset penting dalam menghadapi kompleksitas tugas dan dinamika organisasi yang terus berkembang.

Karyawan yang kreatif mampu melihat situasi dari berbagai sudut pandang, mengidentifikasi peluang tersembunyi, dan memberikan sumbangan ide yang dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, atau kualitas hasil kerja. Kreativitas juga menjadi landasan dalam pengambilan keputusan berbasis inovasi, serta memainkan peran strategis dalam meningkatkan daya saing organisasi. Farmer *et al.* (2003) mengidentifikasi lima indikator utama yang merepresentasikan kreativitas dalam konteks kerja. Pertama, karyawan yang kreatif cenderung mencoba ide dan metode baru dalam menyelesaikan tugas. Mereka tidak hanya mengikuti prosedur standar, tetapi juga mengeksplorasi pendekatan alternatif yang lebih efektif. Kedua, kreativitas tercermin dari kemampuan memecahkan masalah secara inovatif, yakni mencari solusi yang tidak biasa namun relevan dan aplikatif terhadap situasi kerja.

Indikator ketiga adalah kemampuan menghasilkan terobosan baru, yaitu menciptakan gagasan atau produk yang orisinal dan berdampak signifikan terhadap proses atau output organisasi. Keempat, karyawan kreatif mampu menemukan kegunaan baru dari hal-hal yang sudah ada, misalnya

memanfaatkan sumber daya atau alat yang tersedia secara lebih produktif dan efisien. Terakhir, kreativitas ditandai dengan kemampuan mengidentifikasi kesempatan baru, yakni kepekaan dalam mengenali potensi inovasi di tengah rutinitas kerja sehari-hari. Secara keseluruhan, kreativitas bukan hanya berkaitan dengan ide cemerlang, tetapi juga dengan keberanian mengambil inisiatif, fleksibilitas berpikir, serta kemampuan mengubah ide menjadi tindakan nyata yang memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Pengaruh antar variabel

Salah satu tujuan utama pengelolaan sumber daya manusia dalam bisnis adalah menciptakan kinerja karyawan yang tinggi. (Umami Mardiah & Simatupang, 2020) menjelaskan efisiensi pada hakikatnya adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dilakukan seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah *work engagement*. Karyawan yang *engagement* akan bekerja keras dengan pikiran positif, sehingga memungkinkan mereka menyelesaikan pekerjaan lebih cepat atau bekerja lebih keras dalam bekerja (Riyadus Solichin, 2018). (Schaufeli & Bakker, 2004) menemukan bahwa keterikatan kerja memengaruhi sumber daya kerja. Hasil penelitian hanya fokus pada faktor eksternal. Namun masih terbatasnya literatur yang fokus pada faktor internal yang membuat karyawan terlibat dalam organisasi. Secara umum tujuan peningkatan kualitas sumber daya manusia juga memerlukan pengelolaan yang terbaik (INSEAD, 2020). Dengan demikian, *work engagement* yang baik dapat berdampak positif pada *job performance*. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Handoyo & Setiawan, 2017; Herawati *et al.*, 2020; Ramadhan & Sembiring, 2014) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1: *Work engagement* berpengaruh positif terhadap *job performance*

Selain mengupayakan *work engagement* yang tinggi, agar kinerja karyawan selalu konsisten maka setidaknya organisasi harus selalu memperhatikan lingkungan kerja karyawannya. Lingkungan kerja dapat diartikan suatu tempat yang terdapat sejumlah kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Sedarmayanti, 2013). *Work environment* terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Widhiastana *et al.*, 2017) ditemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian dari (Jayusman, Setyorini, Prakasa, *et al.*, 2021; Norawati *et al.*, 2021) yang menunjukkan hasil penelitian yang serupa.

H2: Diduga *work environment* berpengaruh positif terhadap *job performance*

Selain faktor *work engagement* dan lingkungan kerja, perusahaan perlu menumbuhkan kreativitas yang dimiliki oleh karyawannya sebagai salah satu unsur dari kemampuan karyawan dalam pola pikir saat bekerja. Kreativitas karyawan merupakan pengembangan dari efikasi diri yang mengacu pada keyakinan bahwa individu memiliki kemampuan untuk menghasilkan sesuatu hal yang kreatif dan pengembangan kreativitas diri memberikan pandangan dinamis tentang bagaimana individu merumuskan dan mengubah penilaian efektivitas dari waktu ke waktu dan pengalaman dalam pengaturan kerja (Dewi Wijayanti & Supartha, 2019). Kreativitas yang tinggi dan cara implementasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dapat memengaruhi kinerja karyawan. Adapun menurut penelitian dari (Astuti *et al.*, 2019; Rachman & Mujanah, 2021) ditemukannya pengaruh positif antara kreativitas kerja terhadap kinerja karyawan.

H3: Diduga *creativity* berpengaruh positif terhadap *job performance*

Selain memengaruhi *job performance*, *work engagement* juga memengaruhi *creativity*. Menurut (Ghufron, M. N., & Risnawita, 2010) pengertian kreativitas adalah menciptakan sesuatu yang baru berdasarkan dengan bahan, informasi, dan juga data yang sudah ada dapat menjadi hal yang bermanfaat, menemukan inovasi atau ide-ide baru untuk menyelesaikan masalah yang tidak dapat ditemukan oleh beberapa orang. Dengan demikian, *work engagement* yang baik dapat berdampak positif pada *creativity*. Hal tersebut terbukti pada penelitian yang dilakukan oleh (Herawati et al., 2020; Ismail et al., 2019) bahwa terdapat pengaruh positif *work engagement* terhadap kreativitas.

H4: Diduga *work engagement* berpengaruh positif terhadap *creativity* pada karyawan

Selain dipengaruhi oleh *work engagement*, *creativity* juga dapat dipengaruhi oleh *work environment*. Menurut (Ajala, 2012) lingkungan kerja yang kondusif akan membantu kinerja karyawan yang secara otomatis meningkatkan produktivitas. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif merupakan idaman bagi pekerja sehingga pegawai dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, aman dan nyaman. Lingkungan kerja di perusahaan juga dapat meningkatkan kreativitas pada karyawan. Hal tersebut terbukti dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh (Sanny et al., 2013; Widhiastana et al., 2017) yang menunjukkan adanya pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kreatifitas.

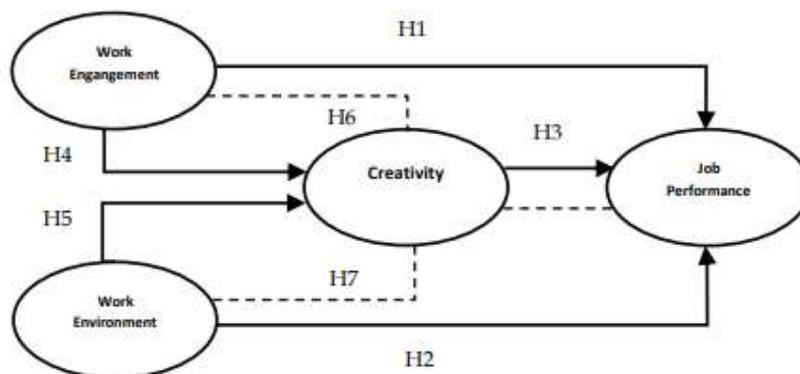
H5: Diduga *work environment* berpengaruh positif terhadap *creativity* pada karyawan

Work engagement juga dapat berpengaruh terhadap kinerja melalui *creativity*. Hasil penelitian tentang pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja melalui *creativity* yang dilakukan oleh (Herawati et al., 2020) bahwa hubungan antara variabel *employee engagement* dengan *job performance* dinyatakan positif dan signifikan dan dimediasi oleh *creativity*. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ismail et al., 2019) yang menyimpulkan bahwa adanya pengaruh antara *employee engagement* dan *job performance* secara signifikan dimediasi oleh *creativity*.

H6: Diduga *work engagement* berpengaruh positif terhadap *job performance* melalui *creativity* pada karyawan

Work environment juga dapat berpengaruh terhadap *job performance* melalui *creativity*. Hal tersebut terbukti pada hasil penelitian yang dilakukan oleh (Widhiastana et al., 2017) tentang pengaruh *work environment* terhadap *job performance* melalui *creativity*. Dalam penelitiannya dijelaskan bahwa *work environment* berpengaruh positif terhadap *job performance* dan dimediasi oleh *creativity*.

H7: Diduga *work environment* berpengaruh positif terhadap *job performance* melalui *creativity* pada karyawan



Sumber: Data diolah (2023)

Gambar 1. Kerangka Konseptual

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanatori yang tujuannya adalah untuk mengkaji pengaruh antara setiap variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan objek penelitian berupa karyawan perusahaan yang bergerak di sektor perbankan dan berlokasi di Kota Surabaya. Metode yang akan digunakan adalah SEM (Structural Equation Model) untuk memahami hubungan antara *work engagement* dan *work environment* terhadap *job performance* dengan *creativity* sebagai variabel mediasi. Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan penyebaran kuesioner dengan skala likert 1-5 kepada pihak-pihak yang terlibat langsung dalam proses penelitian. Sampel yang diambil berjumlah 37 orang, di mana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Teknik sampling yang digunakan adalah sampel jenuh karena jumlah populasi yang terbatas, sehingga keseluruhan populasinya dijadikan sampel. Teknik analisis data yang digunakan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan software SmartPLS 3.2.9. Tahap analisis data diawali dengan menentukan outer model yang meliputi *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *average variance extracted*. Tahap selanjutnya adalah dengan menentukan inner model yang meliputi analisis *R-Square*, *Q-Square*, dan uji kausalitas *direct effect* dan *indirect effect*.

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dianalisis dari berbagai aspek. Pertama, berdasarkan masa kerja karyawan yang bekerja 1-5 tahun sejumlah 16 orang (43,2%), karyawan yang bekerja 6-10 tahun sejumlah 11 orang (29,7%), karyawan yang bekerja 11-15 tahun sejumlah 8 orang (21,6%), karyawan yang bekerja 16-21 tahun sejumlah 2 orang (5,4%). Kedua, berdasarkan pendidikan terakhir karyawan yang bekerja dengan pendidikan terakhir D3 sejumlah 1 orang (2,7%), karyawan yang bekerja dengan pendidikan terakhir D4 sejumlah 1 orang (2,7%), karyawan yang bekerja dengan pendidikan terakhir S1 sejumlah 35 orang (94,6%). Ketiga, berdasarkan jenis kelamin karyawan dengan jenis kelamin perempuan sejumlah 16 orang (43,2%), karyawan dengan jenis kelamin laki-laki sejumlah 21 orang (56,8%). Keempat, berdasarkan usia karyawan dengan usia 20-29 tahun sejumlah 11 orang (29,7%), karyawan dengan usia 30-39 tahun sejumlah 22 orang (59,5%), karyawan dengan usia 40-49 tahun sejumlah 4 orang (10,8%).

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian ini menggunakan *convergent validity* sebagai evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan indikator $\geq 0,70$ dan dikatakan valid. Selain itu, pemeriksaan reliabilitas menggunakan nilai *composite reliability* dengan indikator $\geq 0,70$ dan nilai *cronbach's alpha* dengan indikator $\geq 0,60$.

Hasil dari pengujian *convergent validity* dipaparkan secara terperinci pada Tabel 1. Seluruh indikator memiliki nilai faktor *loading* lebih dari 0,70. Dengan demikian, nilai item dari faktor *loading* yang lebih besar dari 0,70 dianggap valid serta memenuhi kriteria uji *convergent validity*. Selanjutnya, untuk uji reliabilitas menunjukkan nilai koefisien *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,70 dan dianggap memenuhi reliabilitas konsistensi internal.

Tabel 2 menjelaskan *inner model* pengaruh *work engagement* dan *work environment* terhadap *job performance* memberikan nilai *r-square* sebesar 0,568. Hal tersebut membuktikan variabel konstruk *job performance* mampu dijelaskan oleh variabel *work engagement* dan *work environment* 56,8% akan tetapi untuk 43,2% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam penelitian. Tabel diatas juga menjelaskan inner model pengaruh *work engagement* dan *work environment* terhadap *creativity* yang memberikan nilai *r-square* sebesar 0,460. Hal ini menunjukkan variabel konstruk *creativity* dapat

Dinda Brilianti Eghi Hayaswari, Budiono. Pengaruh *Work Engagement* dan *Work Environment* terhadap *Job Performance* melalui *Creativity* sebagai variabel mediasi pada karyawan Bank X di Kota Surabaya

dijelaskan oleh variabel *work engagement* dan *work environment* sebesar 46%. Sedangkan 54% dijelaskan pada variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Dari hasil perhitungan *Q-square predictive relevance* sebesar 0,466 sehingga hasil tersebut ≥ 0 . Hal ini menjelaskan *predictive relevancenya* dapat dijelaskan sebesar 46,6%.

Tabel 1. Hasil Outer Model

<i>Variabel</i>	<i>Item</i>	<i>Loading</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extraced</i>
<i>Work engagement</i>	X1.1.1	0,924	0,966	0,972	0,832
	X1.2.2	0,914			
	X1.3.1	0,846			
	X1.3.2	0,883			
<i>Work Environemnt</i>	X2.1.1	0,747	0,924	0,938	0,656
	X2.3.1	0,869			
	X2.3.2	0,882			
	X2.4.1	0,836			
<i>Creativity</i>	X2.4.2	0,902	0,954	0,960	0,708
	Z1.1.1	0,872			
	Z1.1.2	0,818			
	Z1.2.1	0,874			
	Z1.2.2	0,860			
	Z1.3.1	0,822			
	Z1.3.2	0,854			
	Z1.4.1	0,857			
	Z1.4.2	0,803			
	Z1.5.1	0,811			
	Z1.5.2	0,838			
	<i>Job performance</i>	Y1.1.1			
Y1.1.2		0,871			
Y1.2.1		0,794			
Y1.2.2		0,756			
Y1.3.1		0,785			
Y1.3.2		0,832			
Y1.4.1		0,826			
Y1.4.2		0,821			
Y1.5.1		0,921			
Y1.5.2		0,874			

Sumber: Output SmartPLS 3.2.9, Data diolah (2024)

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 2. Hasil Inner Model

<i>Variabel</i>	<i>R-Square</i>	<i>Q-Square</i>
<i>Creativity</i>	0,460	0,466
<i>Job performance</i>	0,568	

Sumber: Output SmartPLS 3.2.9, Data diolah (2024)

Hasil Uji Kausalitas

Nilai t-statistics pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan sebesar $2,839 \geq 1,96$. Artinya terdapat pengaruh antara *work engagement* terhadap kinerja karyawan. Untuk nilai koefisien estimatannya sebesar 0,435 bertanda positif, artinya jika semakin tinggi *work engagement* semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal ini berarti jika semakin tinggi *work engagement* maka berpengaruh pada kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 diterima. Nilai t-statistics pengaruh *work environment* terhadap *job performance* sebesar $0,023 \leq 1,96$. Artinya tidak terdapat pengaruh signifikan antara *work environment* dengan *job performance*. Untuk nilai koefisien estimatannya sebesar -0,003 bertanda negatif. Hal ini berarti semakin tinggi *work environment* tidak berpengaruh pada *job performance*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 ditolak. Nilai t-statistics pengaruh *creativity* terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar $2,378 \geq 1,96$. Sehingga dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara *creativity* dengan kinerja karyawan. Untuk nilai koefisien estimatannya sebesar 0,446 yang bertanda positif, yang artinya jika semakin tinggi *creativity* maka semakin tinggi pula kinerja karyawannya. Tanda positif berarti berbanding lurus. Sehingga dapat disimpulkan H3 diterima. Nilai t-statistics pada pengaruh *work engagement* terhadap *creativity* $1,359 \leq 1,96$. Sehingga dapat dikatakan tidak ada pengaruh yang signifikan antara *work engagement* dengan *creativity*. Sedangkan untuk nilai koefisien estimatannya sebesar 0,229 yang bertanda positif. Hal ini berarti jika semakin tinggi *work engagement* maka tidak berpengaruh pada *creativity*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H4 ditolak.

Tabel 3. Output Direct Effect & Indirect Effect

Hubungan antarvariabel	Original Sampel	P-Values	T-Statistic	T-Tabel	Kesimpulan
<i>Creativity (Z) -> Job performance (Y)</i>	0,446	0,018	2,378	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Work engagement (X1) -> Creativity (Z)</i>	0,229	0,175	1,359	$\leq 1,96$ (Tidak Signifikan)	Hipotesis Ditolak
<i>Work engagement (X1) -> Job performance (Y)</i>	0,435	0,005	2,839	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Work environment (X2) -> Creativity (Z)</i>	0,545	0,001	3,223	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Work environment (X2) -> Job performance (Y)</i>	-0,003	0,982	0,023	$\leq 1,96$ (Tidak Signifikan)	Hipotesis Ditolak
<i>Work engagement (X1)-> Creativity (Z) -> Job performance (Y)</i>	0,102	0,218	1,234	$\leq 1,96$ (Tidak Signifikan)	Hipotesis Ditolak
<i>Work environment (X2)-> Creativity (Z) -> Job performance (Y)</i>	0,243	0,095	1,671	$\leq 1,96$ (Tidak Signifikan)	Hipotesis Ditolak

Sumber: Output SmartPLS 3.2.9, Data diolah (2024)

Nilai t-statistics pada pengaruh *work environment* terhadap *creativity* sebesar $3,223 \geq 1,96$. Artinya terdapat pengaruh signifikan antara *work environment* dengan *creativity*. Untuk nilai koefisien estimatannya sebesar 0,545 bertanda positif. Hal ini berarti semakin tinggi *work environment*

berpengaruh pada *creativity*. Tanda positif menyatakan berbanding lurus. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H5 diterima. Variabel *work engagement* terhadap kinerja karyawan melalui *creativity* sebagai variabel intervening menunjukkan hasil T-statistic sebesar $1,234 \leq 1,96$, nilai koefisien estimatannya 0,102 bertanda positif, yang berarti *creativity* tidak dapat memediasi pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan H6 ditolak. Variabel *work environment* terhadap kinerja karyawan melalui *creativity* sebagai variabel intervening menunjukkan hasil t-statistic sebesar $1,671 \leq 1,96$, nilai koefisien estimatannya 0,243 bertanda positif, yang berarti *creativity* tidak dapat memediasi pengaruh *work environment* terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan H7 ditolak.

Pembahasan

Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Job Performance*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap *job performance* pada karyawan salah satu perusahaan perbankan di Kota Surabaya. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik, baik dalam aspek kuantitas, kualitas, maupun ketepatan waktu penyelesaian tugas. Hal ini sejalan dengan studi terdahulu yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan produktivitas dan pencapaian target organisasi (Diana & Frianto, 2021; Handoyo & Setiawan, 2017; Ramadhan & Sembiring, 2014).

Secara deskriptif, nilai rata-rata tertinggi dari indikator *work engagement* berada pada aspek *dedication*. Dedikasi mencerminkan perasaan bangga, antusias, dan penuh makna terhadap pekerjaan, serta adanya motivasi intrinsik untuk menghadapi tantangan dalam menyelesaikan tugas. Karyawan yang menunjukkan tingkat dedikasi tinggi umumnya merasa pekerjaannya bermakna, terinspirasi oleh tujuan organisasi, dan berusaha memberikan kontribusi terbaik secara konsisten. Kondisi ini mencerminkan keterlibatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja.

Kondisi ini juga diperkuat melalui informasi kualitatif yang diperoleh dari wawancara dengan salah satu manajer perusahaan perbankan, yang menyatakan bahwa mayoritas karyawan menunjukkan semangat kerja yang tinggi serta loyalitas dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Karyawan dinilai memiliki militansi kerja yang baik, tercermin dari kedisiplinan, tanggung jawab, serta konsistensi dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan sesuai standar yang ditetapkan perusahaan. Temuan ini semakin menegaskan bahwa *work engagement* bukan hanya berdampak pada aspek psikologis individu, tetapi juga berimplikasi langsung terhadap pencapaian hasil kerja.

Pengaruh *Work Environment* terhadap *Job Performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work environment* tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap *job performance* pada karyawan perusahaan perbankan yang menjadi objek penelitian ini. Temuan ini memberikan perspektif menarik, mengingat sejumlah studi terdahulu menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat mendorong peningkatan kinerja (Widhiastana *et al.*, 2017; Jayusman *et al.*, 2021; Norawati *et al.*, 2021). Namun, hasil penelitian ini justru sejalan dengan beberapa penelitian lain yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Arianto, 2013; Mahmudin, 2020; Subakti, 2021).

Secara deskriptif, indikator *work environment* dalam penelitian ini dikategorikan tinggi, khususnya pada dua aspek utama: suasana kerja dan hubungan antar rekan kerja. Suasana kerja yang dimaksud meliputi kondisi fisik dan psikologis di sekitar karyawan saat melaksanakan tugas, seperti kenyamanan ruangan, pencahayaan, dan kebersihan. Sementara itu, hubungan antar rekan kerja mencerminkan

kualitas interaksi sosial dalam tim, yang dalam konteks ini teridentifikasi sebagai hubungan yang harmonis dan minim konflik.

Meskipun demikian, hasil wawancara mendalam dengan beberapa karyawan mengindikasikan bahwa kinerja mereka tidak sepenuhnya dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja. Sebagian besar responden menyampaikan bahwa faktor-faktor lain seperti komitmen pribadi, target individu, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap pencapaian kinerja. Bahkan, terdapat pengakuan bahwa meskipun hubungan antar rekan kerja di beberapa unit belum optimal, hal tersebut tidak secara signifikan menghambat produktivitas individu.

Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks industri perbankan yang sangat berorientasi pada target dan regulasi kinerja, lingkungan kerja fisik dan sosial bukanlah satu-satunya determinan performa. Karyawan cenderung lebih terdorong oleh faktor internal seperti motivasi dan loyalitas, serta pengaruh gaya manajemen yang diterapkan oleh atasan langsung.

Dengan demikian, meskipun pengelolaan lingkungan kerja tetap penting dalam menciptakan kenyamanan dan iklim kerja yang sehat, organisasi perlu lebih menekankan pendekatan manajerial yang mampu membangun komitmen dan kepemimpinan yang transformatif untuk secara langsung mendorong kinerja karyawan.

Pengaruh *Creativity* terhadap *Job Performance*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *creativity* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance* karyawan pada perusahaan perbankan yang menjadi objek kajian. Kreativitas yang dimiliki karyawan terbukti dapat meningkatkan efektivitas kerja, memperkuat inisiatif dalam penyelesaian tugas, serta menghasilkan pendekatan kerja yang lebih inovatif dan adaptif terhadap perubahan. Temuan ini mendukung hasil studi terdahulu yang menegaskan bahwa kreativitas karyawan berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja dalam berbagai jenis pekerjaan, terutama pada sektor jasa dan pemasaran yang memerlukan fleksibilitas dan solusi unik (Astuti *et al.*, 2019; Rachman & Mujanah, 2021; Wibowo, 2013; Widhiastana *et al.*, 2017).

Secara deskriptif, kreativitas karyawan dalam penelitian ini tergolong tinggi, khususnya pada indikator kemampuan mengidentifikasi kesempatan baru. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu mengenali dan mengembangkan peluang kerja yang potensial untuk meningkatkan efisiensi maupun efektivitas dalam proses kerja. Kemampuan ini menjadi penting dalam lingkungan perbankan yang menuntut adaptasi cepat terhadap perubahan regulasi, kebutuhan nasabah, serta dinamika kompetitif.

Dukungan organisasi terhadap kreativitas juga tercermin melalui penyediaan pelatihan, workshop, dan seminar yang ditujukan untuk menstimulasi ide-ide inovatif dan memperkuat kemampuan problem solving. Wawancara dengan beberapa staf di bagian pemasaran mengungkapkan bahwa perusahaan memberikan insentif dan penghargaan kepada karyawan yang mampu menyumbangkan ide-ide kreatif yang berdampak nyata terhadap kinerja tim atau perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, salah satu pimpinan divisi marketing menyampaikan bahwa kreativitas sangat dibutuhkan dalam strategi pendekatan individu (*individual approach*) kepada nasabah, termasuk dalam hal menyampaikan informasi produk dan membangun hubungan jangka panjang.

Dengan demikian, kreativitas tidak hanya berfungsi sebagai aset psikologis individu, tetapi juga sebagai kompetensi strategis yang berdampak langsung terhadap performa kerja. Karyawan yang memiliki tingkat kreativitas tinggi cenderung lebih inisiatif, fleksibel dalam menghadapi tantangan, serta mampu menyumbangkan solusi inovatif yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu,

perusahaan perlu terus mendorong budaya kerja yang terbuka terhadap ide baru dan memberikan ruang eksplorasi agar kreativitas dapat berkembang secara optimal.

Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Creativity*

Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukkan bahwa *work engagement* tidak memiliki pengaruh terhadap *creativity*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ahmetoglu *et al.*, 2015; Aini, 2022) yang menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan dari *employee engagement* terhadap pencapaian kreativitas. Hasil analisis deskriptif variabel *work engagement* dapat dikategorikan tinggi dengan item pernyataan yang mewakili pada indikator "dedication" atau dedikasi. Dedikasi ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Hasil pada wawancara kepada salah satu staff PT X menunjukkan karyawan memiliki *work engagement* yang cukup, artinya karyawan merasa memiliki semangat dan fokus pada tujuan saat bekerja. Namun, hasil pengujian menyatakan *work engagement* tidak memiliki pengaruh terhadap kreativitas karyawan. Artinya, *work engagement* tidak cukup dominan untuk menjadi faktor kontekstual dalam memicu karyawan menghasilkan kreativitas saat bekerja. Hal ini memungkinkan ketika karyawan yang terikat pada pekerjaan menjadi kelelahan yang mengakibatkan kinerja di tempat kerja menurun dan karyawan tidak mampu untuk menghasilkan kreativitas. Hal tersebut juga diperkuat oleh hasil wawancara salah satu staff PT X di Kota Surabaya mengungkapkan bahwa keterikatan pekerjaan tidak memengaruhi kreatifitas karyawan karena menurutnya kreatifitas karyawan dinilai dari niat atau kemauan pada individu masing-masing. Namun, hal ini justru menjadi tugas atau PR untuk perusahaan untuk memberikan *support* kepada karyawan untuk lebih mengasah *skill* pada karyawan.

Pengaruh *Work Environment* Terhadap *Creativity*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *creativity* karyawan pada perusahaan perbankan yang menjadi objek kajian. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, hal tersebut tidak serta-merta memicu munculnya ide-ide kreatif dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmetoglu *et al.* (2015) dan Aini (2022), yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan tidak selalu berkorelasi positif dengan kreativitas, terutama dalam konteks pekerjaan yang bersifat rutin dan struktural.

Secara deskriptif, indikator *work engagement* tertinggi dalam penelitian ini terletak pada dimensi *dedication*, yang menggambarkan perasaan bangga, antusias, dan memiliki makna dalam menjalani pekerjaan. Artinya, karyawan pada perusahaan perbankan yang diteliti secara umum merasa terlibat secara emosional terhadap pekerjaannya dan menunjukkan semangat kerja yang tinggi. Hal ini juga dikonfirmasi melalui wawancara dengan salah satu staf bagian layanan pelanggan, yang menyampaikan bahwa dirinya dan rekan-rekan memiliki motivasi kerja yang kuat dan fokus terhadap target yang telah ditetapkan perusahaan.

Namun demikian, meskipun keterlibatan kerja tergolong tinggi, hal ini tidak berdampak secara langsung terhadap peningkatan kreativitas karyawan. Beberapa responden menyatakan bahwa kreativitas lebih dipengaruhi oleh faktor internal seperti motivasi pribadi, dorongan inovasi dari dalam diri, serta keinginan untuk berkembang secara individual. Salah satu responden bahkan menyatakan bahwa keterikatan pada pekerjaan kadang justru membuat mereka terjebak dalam rutinitas, sehingga ruang untuk berpikir kreatif menjadi terbatas.

Temuan ini mengisyaratkan bahwa *work engagement* mungkin belum cukup dominan sebagai faktor kontekstual yang dapat mendorong kemunculan kreativitas di tempat kerja, terutama dalam organisasi dengan sistem kerja yang cenderung birokratis dan berorientasi pada kepatuhan prosedural. Dalam

kondisi tertentu, keterikatan kerja yang tinggi dapat menimbulkan kelelahan psikologis karena tekanan target atau ekspektasi yang berlebihan, sehingga menurunkan fleksibilitas berpikir dan inisiatif kreatif.

Oleh karena itu, manajemen perlu mempertimbangkan pendekatan yang lebih menyeluruh dalam mengembangkan kreativitas karyawan, tidak hanya melalui peningkatan *engagement*, tetapi juga dengan menciptakan iklim kerja yang mendorong eksplorasi ide, toleransi terhadap kegagalan, serta peluang pengembangan diri. Pendekatan seperti pelatihan inovasi, *design thinking workshops*, atau program mentoring lintas departemen dapat menjadi strategi untuk membangun jembatan antara keterlibatan kerja dan pencapaian kreativitas karyawan secara lebih optimal.

Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Job Performance* Melalui *Creativity*

Hasil pengujian pada penelitian ini diketahui bahwa *creativity* tidak dapat memediasi pengaruh antara *work engagement* terhadap *job performance*. Dilihat dari hasil olah data yang menunjukkan hasil *indirect effects* dari *creativity* tidak mampu memediasi pengaruh *work engagement* terhadap *job performance*. Hal ini dapat terjadi karena, karyawan dapat bekerja secara maksimal dengan adanya kesesuaian insentif dan juga reward yang diberikan oleh perusahaan. Meskipun seorang karyawan mempunyai tingkat kreatifitas yang tinggi, tidak dapat menjadikan kinerja karyawan juga akan meningkat, karena *creativity* bukan satu-satunya faktor yang dapat memengaruhi *work engagement* terhadap *job performance*. Adapun faktor-faktor lain yang dapat memediasi hubungan tersebut, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi. Indikator dari *creativity* yang menyebabkan *creativity* tidak mampu meningkatkan kinerja karena kurangnya terobosan baru. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan perlu menerapkan program pengembangan kreativitas dan inovasi. Dengan demikian, karyawan dapat meningkatkan semangat dan kegigihan dalam bekerja, serta menghasilkan ide-ide yang lebih inovatif.

Pengaruh *Work Environment* Terhadap *Job Performance* Melalui *Creativity*

Hasil pengujian pada penelitian ini diketahui bahwa *creativity* tidak dapat memediasi pengaruh antara *work environment* terhadap *job performance*. Dilihat dari hasil olah data yang menunjukkan hasil *indirect effects* dari *creativity* tidak mampu memediasi pengaruh *work environment* terhadap *job performance*. Hal ini dapat terjadi karena, karyawan dapat bekerja secara maksimal dengan adanya kesesuaian insentif dan juga reward yang diberikan oleh perusahaan. Meskipun seorang karyawan mempunyai tingkat kreatifitas yang tinggi, tidak dapat menjadikan kinerja karyawan juga akan meningkat, karena *creativity* bukan satu-satunya faktor yang dapat memengaruhi *work environment* terhadap *job performance*. Adapun faktor-faktor lain yang dapat memediasi hubungan tersebut, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi. Meskipun hubungan rekan kerja sangat baik, tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Hal ini menyebabkan karyawan tidak dapat mengungkapkan terobosan baru dan ide-ide kreatif lainnya, sehingga potensi mereka tidak teroptimalkan. Oleh karena itu, perlu dilakukan pendekatan strategis untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan kreativitas karyawan.

Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Work engagement tidak berpengaruh signifikan terhadap *job performance*. Hal ini mengungkapkan semakin tinggi *work engagement* maka tidak ada pengaruh terhadap *job performance* divisi marketing di bank X Kota Surabaya. *Work environment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job performance*. Hal ini mengungkapkan bahwa perubahan yang terjadi pada lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh pada tingkat kinerja karyawan divisi marketing di bank X Kota Surabaya. *Creativity* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Hal ini mengungkapkan semakin tinggi *creativity* yang dimiliki karyawan maka dapat meningkatkan kinerja pada karyawan divisi marketing di

bank X Kota Surabaya. *Work engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *creativity*. Hal ini berarti semakin tinggi atau rendahnya *work engagement* tidak memengaruhi *creativity* karyawan divisi marketing di bank X Kota Surabaya. *Work environment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *creativity*. Hal ini berarti semakin tinggi *work environment* akan berpengaruh pada tingkat kreatifitas pada karyawan divisi marketing di bank X Kota Surabaya. *Creativity* tidak memediasi pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan. *Creativity* tidak memediasi pengaruh *work environment* terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini mengimplikasikan perusahaan perlu memperhatikan beberapa aspek penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pertama, kesungguhan dan ketekunan karyawan saat bekerja perlu ditingkatkan melalui penerapan *work engagement* yang efektif. Hal ini akan meningkatkan motivasi dan kenyamanan karyawan, sehingga mencapai target perusahaan dengan lebih cepat dan tepat. Selain itu, perusahaan harus memperhatikan fasilitas dan lingkungan kerja untuk menunjang kenyamanan karyawan. Dengan demikian, karyawan dapat bekerja secara optimal dan mencapai target dengan mudah. Pengembangan kemampuan karyawan dalam menghasilkan terobosan baru juga sangat penting untuk meningkatkan kreativitas. Terakhir, perusahaan perlu meningkatkan kedisiplinan dalam penyelesaian tugas untuk memastikan pekerjaan selesai tepat waktu. Dengan demikian, kinerja karyawan dapat meningkat secara signifikan, dan target perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Agus Hali, M. (2019). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Divisi Produksi Pt. Indo Putra Harapan Sukses Makmur). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(1), 228–234.
- Ahmetoglu, G., Harding, X., Akhtar, R., & Chamorro-Premuzic, T. (2015). Predictors of Creative Achievement: Assessing the Impact of Entrepreneurial Potential, Perfectionism, and Employee Engagement. *Creativity Research Journal*, 27(2), 198–205. <https://doi.org/10.1080/10400419.2015.1030293>
- Aini, N. (2022). Pengaruh *job crafting* terhadap kreativitas melalui *work engagement* sebagai variabel mediasi. 10, 566–577.
- Ajala, E. M. (2012). The Influence of Workplace Environment on Workers' Welfare, Performance and Productivity. *The African Symposium: An Online Journal of the African Educational Research Network*, 12(1), 141–149.
- Angelia, D., & Astiti, D. P. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional: Tingkatkan Work Engagement. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, 1(3), 187. <https://doi.org/10.24014/pib.v1i3.9940>
- Arianto, D. A. N. (2013). Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar. *Jurnal Economia*, 9(2), 191–200.
- Astuti, T. P., Sitawati, R., & Tukijan. (2019). Pengaruh Kreativitas dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Pandanaran Semarang). *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 47, 53–64.
- Aulia, S., Muhammad, J., & Lindawati Kartika, S. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi.
- Dewi Wijayanti, I. A., & Supartha, I. W. G. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kreativitas Karyawan Dimediasi Efikasi Diri Kreatif Pada Pt. Aura Bali Craft. *E-Jurnal*

- Manajemen Universitas Udayana, 8(3), 1230.
<https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i03.p03>
- Diana, S., & Frianto, A. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan. In *Jurnal Ilmu Manajemen* (Vol. 9).
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46(5), 618–630. <https://doi.org/10.2307/30040653>
- Ghufron, M. N., & Risnawita, R. S. (2010). *Teori-teori Psikologis* (p. 202).
- Halakova, Z. (2007). Is Creativity Characteristic for Incoming Teachers of Science? *Problems of Education in the 21st Century*, 1(1960), 39–43.
- Handoyo, A. W., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata. 5(1).
- Herawati, Y., Jalaludin Sayuti, A., Ayu Oka Widarti, G., Setiawan, H., & Negeri Sriwijaya, P. (2020). Keterkaitan antara keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan: kreativitas karyawan sebagai variabel mediasi. *AKUNTABEL*, 17(2), 2020–2241. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/AKUNTABEL>
- Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506–523. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0052>
- Jayusman, H., Setyorini, W., & Prakasa, A. D. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Teras Kopi Sukamara (Vol. 9, Issue 2).
- Jayusman, H., Setyorini, W., Prakasa, A. D., Manajemen, P., & Ekonomi, F. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Teras Kopi Sukamara (Vol. 9, Issue 2).
- Mahmudin, sabilalo A. (2020). Pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara the Influence of the Work Environment and Work Ability on Work Motivation and Employee Performance in the Organization Bureau of the Regional Secretariat of. *Journal Of Management & Business*, 3(2), 151–169.
- Naa, A. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Distrik Bintuni Kabupaten Teluk Bintuni. *Jurnal Renaissance*, 2(02), 167–176.
- Najmy, A., Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A. (2022). *The Effect of Psychological Capital on Employee Engagement, Job Satisfaction, and Employee Performance towards Ceramics Industry in East Java. August 2019.*
- Norawati, S., Yusup, Yunita, A., & Husein. (2021). Analisis Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Kampar Analysis Of The Work Environment And Workload And Their Effect On Employee Performance Of The Regional Revenue Agency (Bapenda) Kampar Regency. 15(01).
- Rachman, A., & Mujanah, D. S. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Beban Kerja Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan Madura Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. In *434 Media Mahardhika* (Vol. 19, Issue 3).
- Ramadhan, N., & Sembiring, J. (2014). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan Di Human Capital Center Pt. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
- Riyadus Solichin, M. (2018). Analisis Pengaruh Employee Engagement, Emotional Intelligence, dan Komitmen terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan PO Efisiensi Cabang Kebumen. *Jurnal Ekonomi Dan Teknik Informatika*, 6(2), 36–47.
- Rodríguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Engaged at Work and Happy at Home: A Spillover–Crossover Model. *Journal of Happiness Studies*, 15(2), 271–283. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9421-3>
- Sanny, L., Ajeng, R., Cahyani, B., & Andhika, Y. (2013). ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KREATIVITAS KARYAWAN PERUM PEGADAIAN (KANWIL).
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Utrecht work engagement scale Preliminary Manual Version 1.1. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, December*, 1–60.

Dinda Brilianti Eghi Hayaswari, Budiono. Pengaruh *Work Engagement* dan *Work Environment* terhadap *Job Performance* melalui *Creativity* sebagai variabel mediasi pada karyawan Bank X di Kota Surabaya

<https://doi.org/10.1037/t01350-000>

- Sedarmayanti, S. (2013). Kinerja Petugas Pajak Bumi Dan Bangunan Di Kecamatan Cibatu Kabupaten Purwakarta. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 10(3), 414–427.
- Stanley, & Remiasa, M. (2022). *Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan melalui Kreativitas Karyawan sebagai variabel mediasi Pada Toko Emas di Pasar Atom Surabaya* (Vol. 10, Issue 1).
- Subakti, O. A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kerja Sama Tim Terhadap KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan PT . Pos Indonesia Pusat Surakarta 2021). *Skripsi*, i–13.
- Umami Mardiah, & Simatupang, P. (2020). Pengaruh Peran Dan Inovasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Ptpn Iv Unit Kebun Marihat. *Manajemen : Jurnal Ekonomi*, 2(2), 124–133. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v2i2.358>
- Wibowo, A. S. C. (2013). Pengaruh Pelatihan Dan Kreativitas Terhadap kinerja Karyawan Bagianteknisi Pada Pt. Perusahaan Listrik Negara (Persero)Area Bojonegoro. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(4).
- Widhiastana, N. D., Wardana, M., & Sudibya, I. G. A. (2017). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Penghargaan Terhadap Kreativitas Dan Kinerja Pegawai Di Universitas Pendidikan Ganesha*. 223–250.