

## **Job crafting sebagai Mekanisme Peningkatan Kinerja: Tinjauan Literatur Empiris Periode 2020–2025**

Mei Rani Amalia<sup>1\*</sup>, Agus Suroso<sup>2</sup>, Ratno Purnomo<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Mahasiswa Doktor Ilmu Manajemen Universitas Jenderal Soedirman

<sup>2,3</sup> Universitas Jenderal Soedirman

\* E-mail Korespondensi: mei.amalia@mhs.unsoed.ac.id; mei\_rani@upstegal.ac.id

---

### **Information Article**

*History Article*

*Submission: 02-04-2026*

*Revision: 07-05-2026*

*Published: 10-05-2026*

**DOI Article:**

**10.24905/mlt.v8i2.375**

---

### **A B S T R A K**

Penelitian ini bertujuan untuk meninjau kembali dan mensintesis bukti empiris mengenai hubungan antara *job crafting* dan kinerja karyawan menggunakan pendekatan tinjauan literatur integratif dengan menelaah secara sistematis 28 studi empiris yang diterbitkan pada periode 2020–2025 dan mengkaji keterkaitan antara *job crafting* dan kinerja. Hasil tinjauan menunjukkan adanya hubungan yang konsisten dan positif antara *job crafting* dan kinerja. Temuan penting lainnya mengungkap bahwa hubungan tersebut terutama dijelaskan melalui mekanisme psikologis dan motivasional, termasuk work engagement, meaningful work, serta proses kognitif–afektif terkait, dibandingkan melalui pengaruh langsung semata. Tinjauan ini terbatas pada studi empiris dalam rentang waktu tertentu dan tidak mencakup teknik meta-analisis. Meskipun demikian, temuan penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pengembangan teori HRD dengan menegaskan peran sentral redesign kerja yang diprakarsai oleh karyawan sebagai mekanisme peningkatan kinerja, serta bagi praktik HRD dalam merancang intervensi yang mendukung perilaku *job crafting* secara proaktif. Hasil penelitian ini menyajikan sintesis yang mutakhir dan integratif atas penelitian *job crafting* terkini dengan secara eksplisit memposisikan *job crafting* sebagai mekanisme mikro yang krusial dalam menghubungkan desain kerja dan kinerja dalam ranah HRD, sehingga memperluas pemahaman teoretis dan praktis yang ada.

**Kata Kunci:** *job crafting*, kinerja, kinerja, *systematic literature review*

### **A B S T R A C T**

*This study aims to revisit and synthesize the empirical evidence on the relationship between job crafting and employee performance. The study adopts an integrative literature review approach by systematically examining 28 empirical studies published between 2020 and 2025 that investigate the association between job crafting and performance outcomes. The review demonstrates a consistently positive relationship between job crafting and performance. Importantly, the findings reveal that this relationship is predominantly explained through*

---

### **Acknowledgment**

---

*psychological and motivational mechanisms, including work engagement, meaningful work, and related cognitive–affective processes, rather than through direct effects alone. This review is limited to empirical studies published within a specific time frame and does not incorporate meta-analytic techniques. Nevertheless, the findings offer important implications for HRD theory by highlighting the central role of employee-initiated work redesign as a performance-enhancing mechanism, and for HRD practice by informing the development of interventions that support proactive job crafting behaviors. This article provides an updated and integrative synthesis of recent job crafting research, explicitly positioning job crafting as a critical micro-level mechanism linking work design and performance within the HRD domain, thereby extending existing theoretical and practical understandings.*

**Keyword:** *job crafting, performance, systematic literature review*

---

© 2024 Published by multiplier. Selection and/or peer-review under responsibility of multiplier

## PENDAHULUAN

Pengaruh sosial, ekonomi, dan teknologi terus mengubah sifat pekerjaan dan struktur kerja di berbagai sektor (Deruelle et al., 2024). Seiring pergeseran ekonomi global dari yang awalnya berbasis manufaktur menuju ekonomi berbasis pengetahuan, pekerjaan menjadi semakin ambigu, dinamis, dan kompleks (M. Davenport et al., 2019; T. H. Davenport & Prusak, 1998). Pada masa lalu, pekerjaan—yang didefinisikan sebagai sekumpulan tugas yang diberikan kepada individu—dipandang bersifat statis, dan karyawan diharapkan mengikuti deskripsi pekerjaan yang dirancang oleh manajer (Tims & Bakker, 2010). Namun, organisasi masa kini menuntut karyawan untuk bersikap proaktif dan melampaui pekerjaan yang secara formal tercantum dalam deskripsi jabatan. Hal ini disebabkan oleh ketidakmampuan deskripsi pekerjaan yang bersifat top–down untuk merespons kondisi kerja yang unik dan terus berubah (Bakker et al., 2014; Demerouti et al., 2015).

Kerangka teoretis yang mendasari hubungan antara *job crafting* dan *performance* pada penelitian empiris umumnya berpijak pada tiga teori utama, *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, *Self-Determination Theory (SDT)*, dan *Job Characteristics Theory (JCT)*. Ketiga teori ini saling melengkapi dalam menjelaskan mekanisme mengapa perilaku proaktif karyawan dalam mengubah aspek pekerjaan berdampak positif terhadap kinerja. Pertama, *Job Demands-*

*Resources (JD-R) Theory* memandang keseimbangan antara tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*) sebagai faktor utama yang menentukan level *work engagement* dan hasil kinerja. Dalam literatur empiris, *job crafting* dipahami sebagai perilaku proaktif yang meningkatkan sumber daya atau menata ulang tuntutan kerja sehingga meningkatkan keterlibatan karyawan dan, melalui keterlibatan ini, kinerja individu (*job performance*) (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Beberapa studi meta dan empiris menunjukkan bahwa perilaku *job crafting* berkorelasi positif dengan keterlibatan kerja yang kemudian memengaruhi kinerja tugas maupun kinerja kontekstual (*task dan citizenship performance*) secara signifikan, sesuai dengan proses motivasional yang dijelaskan oleh JD-R model (Moreira et al., 2022). Kedua, *Self-Determination Theory* menjelaskan hubungan ini dari aspek motivasi psikologis (G. Liu et al., 2023). SDT menegaskan bahwa kebutuhan psikologis dasar—*autonomy, competence, dan relatedness*—ketika terpenuhi, akan memperkuat motivasi intrinsik pekerja. *Job crafting* sebagai bentuk inisiatif pribadi untuk memodifikasi pekerjaan meningkatkan otonomi dan rasa kompeten pekerja dalam menyesuaikan tugas sesuai kemampuan mereka (Moreira et al., 2022). Hasilnya, individu menjadi lebih termotivasi intrinsik, yang pada banyak studi empiris terbukti berkorelasi positif dengan kinerja karena pekerja yang termotivasi secara intrinsik cenderung menunjukkan energi, fokus, dan kreativitas yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugasnya. Ketiga, *Job Characteristics Theory* menyatakan bahwa karakteristik inti pekerjaan (variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik) memengaruhi kondisi psikologis pekerja yang selanjutnya menentukan hasil kerja. *Job crafting* dapat dianggap sebagai bentuk perubahan mikro terhadap desain kerja yang meningkatkan karakteristik inti tersebut, terutama otonomi dan makna kerja. Dengan memperkaya arti tugas dan meningkatkan pengalaman tanggung jawab, *job crafting* mendukung munculnya kondisi psikologis yang mendorong kinerja yang lebih tinggi. Literatur empiris yang menggabungkan variabel desain pekerjaan dan *job crafting* menunjukkan bahwa ketika pekerja dapat menyesuaikan struktur atau makna pekerjaan mereka, keterlibatan dan kinerja meningkat secara signifikan.

Mengingat hubungan erat antara desain kerja dengan pembelajaran serta antara desain kerja yang dalam hal ini mengacu pada *job crafting* dengan kinerja, maka penelitian ini dilakukan untuk memetakan hubungan antara keduanya (Paul & Anantharaman, 2003; Sikora et al., 2016). Meskipun *job crafting* berfokus pada perubahan pekerjaan di tingkat individu, perilaku proaktif tersebut tetap perlu diarahkan agar selaras dengan tujuan organisasi (Pratama et al., 2023).

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur sistematis dengan mengikuti pedoman PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). PRISMA digunakan untuk mengidentifikasi dan memilih studi empiris yang relevan (Page et al., 2021) antara *job crafting* dan kinerja dalam periode 2020–2025.

Pencarian literatur dilakukan di basis data jurnal internasional yang terindeks Scopus, termasuk *ScienceDirect* dan MDPI. Kata kunci pencarian mencakup: “*job crafting*”, “*employee performance*”, “*job performance*” “*work engagement*”, “*meaningful work*”. Rentang publikasi dibatasi pada tahun 2020 hingga 2025 untuk mengakomodasi perkembangan riset terbaru.

### PRISMA Flow Diagram

Untuk menjamin transparansi pemilihan artikel, alur seleksi mengikuti kerangka kerja PRISMA, yang mencakup empat tahap utama: identifikasi, skrining, penilaian kelayakan, dan inklusi (Page et al., 2021).

#### 1. Identifikasi

Total artikel yang ditemukan dari basis data Scopus berdasarkan kata kunci awal: 1,243 artikel (hasil pencarian awal dari basis data dengan filter kata kunci).

#### 2. Skrining

- a. Setelah duplikasi dihapus dan artikel non-peer reviewed dieliminasi sebanyak 872 artikel
- b. Selanjutnya dilakukan *title and abstract screening*, tersisa 134 artikel (artikel yang secara eksplisit mencantumkan *job crafting* dan kinerja atau mediator psikologis).

#### 3. Penilaian Kelayakan (*Eligibility*)

- a. Full-text assessment dilakukan terhadap 134 artikel sehingga menjadi 42 artikel dipilih karena memenuhi kriteria desain empiris dan variabel yang relevan.
- b. Setelah dinilai lebih lanjut dari segi metode dan kriteria inklusi menjadi 28 artikel yang sepenuhnya memenuhi syarat untuk dianalisis.

#### 4. Inklusi

Total studi empiris yang akhirnya dimasukkan dalam sintesis analisis PRISMA:  
28 artikel

**Tabel 1. Rangkuman PRISMA — Tahapan Seleksi**

Tahap Seleksi	Jumlah Artikel
Ditemukan melalui database Scopus	1.243
Setelah deduplikasi & filter awal	872
Skrining abstrak/tajuk	134
<i>Full-text eligibility</i>	42
Artikel yang dianalisis	28

Sumber: Data diolah (2025)

### Analisis dan Sintesis Temuan

Setelah proses PRISMA dilakukan, 28 artikel penelitian empiris dianalisis berdasarkan:

1. Definisi job crafting  
Dimensi yang digunakan seperti:
  - a) *task crafting*
  - b) *relational crafting*
  - c) *cognitive crafting*
  - d) *increasing structural resources*
  - e) *increasing challenging demands* (menurut Tims et al., (2012)).
2. Jenis Variabel Kinerja
  - a) *job performance*
  - b) *contextual performance*
  - c) *creative performance*
  - d) *adaptive performance*
3. Mediator yang diuji
  - a) work engagement
  - b) *meaningful work / work meaning*
  - c) *psychological capital*
  - d) *well-being / subjective well-being*
4. Kerangka Theoretis
  - a) *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*
  - b) *Self-Determination Theory*
  - c) *Job Characteristics Theory*

Penelitian ini juga menggunakan pendekatan tinjauan literatur integratif (*integrative literature review*) untuk mensintesis temuan empiris terkait hubungan antara *job crafting* dan kinerja karyawan. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan integrasi berbagai desain penelitian, konteks organisasi, serta perspektif teoretis guna memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai perkembangan penelitian *job crafting* dalam periode terkini.

#### Strategi Pencarian dan Seleksi Literatur

Proses penelusuran literatur dilakukan pada basis data jurnal bereputasi internasional, khususnya jurnal yang terindeks Scopus, dengan menggunakan kata kunci utama seperti *job crafting*, *employee performance*, *work performance*, dan kombinasi istilah terkait. Kriteria inklusi dalam studi ini meliputi:

1. Artikel empiris yang dipublikasikan pada periode 2020–2025, artikel yang secara eksplisit menguji hubungan antara *job crafting* dan kinerja (baik secara langsung maupun melalui mediator), dan artikel yang diterbitkan dalam jurnal internasional bereputasi dan melalui proses peer review.
2. Artikel konseptual murni, prosiding konferensi, serta studi yang tidak menyertakan variabel kinerja sebagai luaran utama dikecualikan dari analisis. Berdasarkan proses penyaringan bertahap, diperoleh 28 studi empiris yang memenuhi seluruh kriteria dan dianalisis lebih lanjut.

#### Prosedur Analisis Data

Analisis dilakukan dengan mengelompokkan studi berdasarkan:

1. Definisi dan dimensi *job crafting* yang digunakan,
2. Jenis dan indikator kinerja (misalnya kinerja tugas, kinerja kontekstual, atau kinerja adaptif),
3. Keberadaan mediator dan moderator dalam model penelitian, serta
4. Kerangka teori yang melandasi hubungan *job crafting*–kinerja.

Pendekatan sintesis naratif digunakan untuk mengidentifikasi pola hubungan yang konsisten, perbedaan temuan, serta celah penelitian yang masih terbuka.

## HASIL

### Hubungan Positif antara *Job crafting* dan Kinerja

Beberapa studi empiris menunjukkan hubungan positif antara *job crafting* dan kinerja karyawan. Misalnya, penelitian yang mengevaluasi hubungan ini dalam konteks organisasi pendidikan menegaskan bahwa *job crafting* secara signifikan berkorelasi dengan performa

karyawan, terutama ketika pekerjaan dirancang ulang oleh karyawan sendiri untuk meningkatkan tantangan dan sumber daya pekerjaan (Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Moreira et al., 2022; Rudolph et al., 2017)

### **Mediasi oleh *Work engagement***

Studi yang dilakukan oleh Moreira et. al (2022) menunjukkan bahwa *work engagement* berperan penting sebagai variabel mediator antara *job crafting* dan kinerja karyawan. Dalam artikel tersebut, *job crafting* dihubungkan dengan peningkatan *work engagement*, yang kemudian dikaitkan dengan peningkatan *job performance*, sesuai dengan prediksi *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*. Temuan ini sesuai dengan teori JD-R yang menyatakan bahwa perilaku proaktif seperti *job crafting* meningkatkan sumber daya pekerjaan, memicu motivasi (*work engagement*), dan pada akhirnya berdampak pada hasil pekerjaan yang lebih baik (Allan et al., 2019; Bakker & Demerouti, 2017; Tims et al., 2013).

### **Dimensi *Job crafting* yang Berpengaruh pada Kinerja**

Analisis dimensi *job crafting* menunjukkan bahwa tidak semua bentuk *crafting* memiliki pengaruh yang sama terhadap kinerja. Dimensi seperti peningkatan sumber daya struktural dan peningkatan tantangan pekerjaan cenderung berkorelasi positif dengan indikator kinerja seperti *task performance* dan *citizenship performance* pada studi tertentu. Temuan ini mendukung konsep bahwa jenis perilaku *crafting* yang menambah sumber daya atau tantangan kerja membantu karyawan menyesuaikan pekerjaan mereka dengan keterampilan dan kebutuhan, yang kemudian meningkatkan keterlibatan dan output kerja (Lysova et al., 2019; Wrzesniewski et al., 2013)

### **Peran *Meaningful Work* sebagai Proses Non-langsung**

Walaupun penelitian empiris tentang *meaningful work* sebagai mediator masih relatif baru, literatur terkait menunjukkan bahwa ketika karyawan memodifikasi pekerjaan sehingga lebih bermakna, hal itu dapat mempengaruhi keterlibatan kerja (*work engagement*) dan pada akhirnya berdampak pada kinerja. Misalnya, studi yang mengaitkan *job crafting* dengan pengalaman makna kerja dan *work engagement* menunjukkan hubungan positif antara strategi kerja proaktif dan peningkatan motivasi kerja (Petrou et al., 2018; Tims et al., 2013)

### **Keterbatasan Desain Penelitian**

Mayoritas studi yang dianalisis menggunakan desain potong lintang (*cross-sectional*), yang berarti hubungan kausal antara *job crafting*, *work engagement*, dan kinerja belum dapat

sepenuhnya dipastikan. Ini juga mencerminkan tantangan umum dalam riset pekerjaan proaktif yang bergantung pada data survei lintas waktu.

**Tabel 2. Ringkasan Temuan Inti**

Tema Utama	Temuan
Hubungan Positif	<i>Job crafting</i> berasosiasi positif dengan <i>job performance</i> melalui peningkatan sumber daya kerja dan challenge-seeking behaviors (Moreira et al., 2022).
Mediating Role	Work engagement terbukti sebagai mediator penting dalam hubungan <i>job crafting</i> dengan kinerja (Moreira et al., 2022).
Dimensi Crafting	Dimensi yang meningkatkan sumber daya dan tantangan pekerjaan menunjukkan hubungan positif dengan kinerja (Moreira et al., 2022).
Teori Penjelas	Konteks teoretis umumnya mengacu pada <i>JD-R Theory</i> untuk menjelaskan mekanisme motivasi (Bakker & de Vries, 2021)
Keterbatasan	Keterbatasan desain penelitian (cross-sectional) menuntut studi longitudinal lebih lanjut.

Sumber: Data diolah (2025)

### Sintesis Temuan Utama

Berdasarkan tinjauan sistematis terhadap 28 studi empiris terindeks Scopus pada periode 2020–2025, penelitian ini menegaskan bahwa *job crafting* merupakan prediktor penting kinerja karyawan, namun pengaruhnya jarang bersifat langsung. Sebaliknya, hubungan tersebut secara konsisten dijelaskan melalui mekanisme psikologis dan motivasional, khususnya work engagement dan meaningful work. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa *job crafting* berfungsi sebagai mekanisme proaktif yang menginisiasi proses internal karyawan sebelum menghasilkan luaran kinerja.

Hasil ini konsisten dengan literatur sebelumnya yang menekankan bahwa perubahan yang dilakukan karyawan terhadap pekerjaannya tidak secara otomatis meningkatkan kinerja, melainkan bekerja melalui perubahan cara karyawan merasakan, memaknai, dan terlibat dalam pekerjaannya (Bakker & Demerouti, 2017; Rudolph et al., 2017).

### *Job crafting* sebagai Mekanisme Motivasi dalam Kerangka JD-R

Dominannya peran work engagement sebagai mediator mendukung jalur motivasional dalam *Job Demands–Resources (JD-R) Theory*. Dalam kerangka ini, *job crafting* dipahami sebagai strategi karyawan untuk meningkatkan sumber daya kerja dan tantangan yang bermakna, sehingga memicu kondisi motivasional positif yang pada akhirnya mendorong kinerja (Tims et al., 2022). Temuan ini memperkuat argumen bahwa *job crafting* seharusnya tidak diposisikan hanya sebagai perilaku kerja alternatif, tetapi sebagai mekanisme mikro yang

mengaktifkan proses motivasional inti dalam model JD-R. Dengan demikian, penelitian ini memperluas aplikasi JD-R dalam konteks desain kerja yang bersifat *bottom-up*.

Selain *work engagement*, temuan penelitian ini menunjukkan meningkatnya perhatian terhadap *meaningful work* sebagai mediator dalam hubungan *job crafting* dan kinerja (Allan et al., 2019; Lysova et al., 2019). Dengan kata lain, *job crafting* tidak hanya meningkatkan energi dan keterlibatan kerja, tetapi juga membentuk orientasi makna kerja yang lebih dalam.

### **Mengapa Pengaruh Langsung *Job Crafting*–Kinerja Lemah?**

Hasil tinjauan ini membantu menjelaskan mengapa banyak studi tidak menemukan atau tidak menguji pengaruh langsung *job crafting* terhadap kinerja (Holman et al., 2024). Secara teoretis, *job crafting* merupakan perilaku proaktif yang bekerja melalui transformasi internal individu, bukan sebagai input kinerja yang instan (Bakker et al., 2020). Oleh karena itu, model yang memasukkan mediator psikologis lebih mencerminkan proses kerja yang realistis dan sejalan dengan teori motivasi dan desain kerja kontemporer (Güçlü Nergiz & Unsal-Akbiyik, 2024). Sejalan dengan hal tersebut, studi empiris menunjukkan bahwa makna kerja (*meaningful work*) memediasi hubungan antara dimensi-dimensi *job crafting* dan kinerja, mengkonfirmasi bahwa jalur pengaruh *job crafting* terhadap kinerja bersifat tidak langsung melalui mediator psikologis (Junça-Silva et al., 2022). Lebih lanjut, karyawan yang secara proaktif mengoptimalkan tuntutan dan sumber daya pekerjaan melalui *job crafting* menciptakan lingkungan kerja yang mendorong antusiasme dan *engagement*, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja mereka (Wingerden & Poell, 2017).

Dengan demikian, tidak disertakannya jalur langsung (*direct path*) dalam beberapa model empiris bukanlah kelemahan, melainkan justru mencerminkan ketepatan teoretis dan kedalaman penjelasan mekanisme kausal (Bakker et al., 2020).

### **Implikasi Teoretis**

Penelitian ini memberikan beberapa kontribusi teoretis penting yang saling terkait dan secara kolektif memperluas pemahaman tentang *job crafting* dalam lanskap teori desain kerja dan perilaku organisasi kontemporer. Temuan yang memperkuat posisi *job crafting* sebagai bagian integral dari teori desain kerja modern yang berbasis inisiatif karyawan: Holman et al. (2024) dalam meta-analisis terhadap 58 sampel independen (N = 20.347) menegaskan bahwa *job crafting* merupakan perilaku berbasis inisiatif diri yang secara langsung mengubah karakteristik pekerjaan, sehingga menempatkannya bukan sebagai fenomena perilaku

tambahan, melainkan sebagai mekanisme sentral yang melampaui pendekatan desain kerja *top-down* tradisional; senada dengan itu, kajian bibliometrik Lanke et al. (2024) mengonfirmasi bahwa konvergensi antara perspektif *role-based crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001) dan *resource-based crafting* (Tims et al., 2022; Tims & Bakker, 2010) telah membentuk fondasi intelektual yang kokoh bagi agenda teori desain kerja berbasis agen individu. Penelitian yang memperluas literatur *JD-R Theory* dengan menekankan bahwa mekanisme psikologis berupa *meaningful work* bekerja secara komplementer terhadap mekanisme afektif berupa *work engagement*: Junça-Silva et al.(2022) secara empiris menunjukkan bahwa *cognitive crafting* memediasi hubungan antara *job crafting* dan kinerja melalui jalur *meaningful work*. Sebagai implikasi yang menyatukan kedua kontribusi sebelumnya, sintesis ini membuka ruang konseptual bagi integrasi lintas teori antara *Self-Determination Theory* (SDT) dan *Job Characteristics Theory* dalam menjelaskan bagaimana *job crafting* menghasilkan kinerja yang berkelanjutan: Olafsen et al.(2025) mengembangkan *SDT Model of Need Crafting at Work* yang menempatkan pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterikatan sosial sebagai mekanisme inti, yang menekankan *cognitive need crafting* berperan sebagai anteseden bagi *behavioral need crafting*; sedangkan Gagné et al. (Gagné et al., 2022) dalam *Nature Reviews Psychology* menunjukkan bahwa SDT dan teori desain kerja saling terhubung secara intrinsik karena aspek-aspek inti desain pekerjaan — otonomi, variasi keterampilan, dan umpan balik — merupakan prediktor kepuasan kebutuhan psikologis yang bermuara pada motivasi otonom dan kinerja tinggi; lebih lanjut, Holman et al. (2024) secara spesifik mengidentifikasi *need-fulfilment mechanism* sebagai jalur komplementer terhadap mekanisme karakteristik pekerjaan, menjelaskan modifikasi yang diinduksi oleh *job crafting* — misalnya, peningkatan otonomi — secara langsung memenuhi kebutuhan penentuan nasib diri yang selanjutnya berdampak pada kinerja yang berkelanjutan. Secara keseluruhan, ketiga kontribusi ini membentuk argumen yang koheren bahwa *job crafting* beroperasi melalui jejaring mekanisme kognitif, afektif, dan motivasional yang terintegrasi — sebuah pemahaman yang tidak dapat dicapai apabila setiap teori diperlakukan secara terpisah.

### **Implikasi Praktis**

Temuan sintesis ini membawa pesan bahwa intervensi *job crafting* tidak cukup apabila hanya difokuskan pada perubahan tugas semata, melainkan harus diarahkan secara holistik untuk membangun pengalaman makna kerja dan mendalam keterlibatan karyawan secara bersamaan — sebuah prinsip yang secara empiris dikuatkan oleh studi Nergiz dan Unsal-Akbiyik (2024) yang menunjukkan bahwa program intervensi *job crafting* yang meningkatkan

kesadaran karyawan tentang cara mengadaptasi pekerjaan sesuai kebutuhan mereka secara signifikan berdampak pada *task performance* dan *work engagement*, terutama melalui peningkatan sumber daya pekerjaan yang difasilitasi oleh dukungan manajerial. Beranjak dari prinsip dasar tersebut, program pelatihan HRD yang efektif perlu dirancang dengan tiga orientasi yang saling melengkapi: pertama, meningkatkan kesadaran karyawan tentang peluang *job crafting* yang tersedia dalam konteks kerja mereka; kedua, memfasilitasi proses refleksi mendalam tentang makna dan tujuan kerja, khususnya melalui aktivasi *cognitive crafting* yang — sebagaimana dibuktikan oleh Liu et al. (2025) dalam penelitian berbasis 512 responden lintas industri — terbukti merupakan intervensi berbiaya rendah namun sangat efektif dalam meningkatkan perilaku inovatif dan organizational *citizenship behavior* melalui peningkatan *work meaningfulness*, bahkan dalam konteks kerja penuh tekanan dan ketidakpastian seperti kondisi ketidakamanan kerja; dan ketiga, menyelaraskan inisiatif *crafting individual* dengan tujuan strategis organisasi, agar perilaku proaktif karyawan tidak sekadar memenuhi preferensi personal tetapi juga berkontribusi pada kapabilitas organisasional yang lebih luas — suatu agenda yang secara eksplisit ditekankan oleh Kim dan Yoon (2025) dalam kajian integratif tentang peran kepemimpinan dalam mendorong *job crafting* dan pengembangan karier. Relevansi ketiga orientasi tersebut semakin menguat dalam konteks kerja yang dinamis dan penuh ketidakpastian: sebagaimana diargumentasikan oleh Dhanpat (2025) melalui konsep *job crafting agility* — yakni kapasitas karyawan untuk secara proaktif dan adaptif memodifikasi pekerjaan mereka sebagai respons terhadap perubahan lingkungan yang cepat dan bergejolak — organisasi yang beroperasi di bawah tekanan disruptif tinggi justru semakin membutuhkan karyawan yang terlatih untuk melakukan *crafting* secara lincah, bukan hanya secara reaktif. Hal ini memiliki implikasi yang sangat khusus bagi sektor UMKM yang — berdasarkan kajian literatur tentang resiliensi UMKM — ditandai oleh keterbatasan sumber daya formal, struktur manajemen yang informal, dan tuntutan adaptabilitas yang sangat tinggi dari setiap individu karyawan; dalam konteks ini, *cognitive crafting* dan penguatan *meaningful work* menjadi strategi intervensi yang secara komparatif lebih realistis dan berkelanjutan dibandingkan dengan intervensi desain kerja berbasis struktural yang mensyaratkan sumber daya organisasi yang besar, sekaligus menjadikan program HRD berbasis *job crafting* sebagai instrumen pengembangan kapasitas adaptif karyawan yang paling relevan untuk mendukung daya tahan dan pertumbuhan UMKM dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis yang terus meningkat.

## Arah Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan temuan sintesis ini, sejumlah agenda penelitian lanjutan perlu diprioritaskan secara simultan dan saling melengkapi. Pertama, penelitian mendatang perlu secara khusus menguji model mediasi paralel yang menempatkan *work engagement* dan *meaningful work* sebagai dua jalur mediasi yang bekerja secara konkuren — bukan sekuensial — dalam menghubungkan *job crafting* dengan kinerja; hal ini mendesak mengingat studi Letona-Ibáñez et al. (2021) telah menunjukkan bahwa dalam sejumlah dimensi *job crafting*, peningkatan *engagement* hanya terjadi apabila karyawan berhasil membangun makna kerja secara bersamaan, sehingga memperlakukan keduanya sebagai jalur yang terpisah dan independen berpotensi menghasilkan model yang kurang valid secara ekologis. Kedua, dan terhubung erat dengan kebutuhan verifikasi kausal, desain penelitian perlu bergerak secara sistematis melampaui pendekatan lintas seksi (cross-sectional) yang masih mendominasi literatur: Holman et al. (2024) secara eksplisit menegaskan bahwa desain longitudinal sangat dibutuhkan untuk menguji rantai kausal penuh — kondisi kerja buruk → *job crafting* → perbaikan karakteristik kerja → peningkatan luaran karyawan — yang selama ini hanya dapat diinferensi secara teoritis; sementara Dubbelt et al. (2019) melalui studi longitudinal dan kuasi-eksperimental pada sampel karyawan Eropa telah membuktikan bahwa desain semacam itu mampu mengonfirmasi hubungan kausal antara *job crafting* dan kinerja tugas, keterlibatan, serta kepuasan karier dengan tingkat kepercayaan yang jauh lebih tinggi dibandingkan studi lintas seksi. Ketiga, agenda metodologis tersebut perlu diiringi oleh pengembangan dan validasi konstruk kognitif baru yang mampu membedakan secara lebih tajam antara *job crafting* sebagai perilaku dan karakteristik pekerjaan sebagai kondisi struktural — sebuah kelemahan pengukuran yang diidentifikasi oleh Holman et al. (2024) sebagai sumber inflasi efek yang sistematis dalam meta-analisis, dan yang pemecahannya mensyaratkan kolaborasi antara peneliti psikometri dan pakar perilaku organisasi. Keempat, dan tidak kalah mendesak, konteks penelitian perlu diperluas secara radikal ke luar batas dominasi Eropa-Amerika yang tercermin dalam peta bibliometrik Lanke et al. (2024), khususnya menuju sektor UMKM dan industri berbasis lokal di negara berkembang yang hingga kini masih sangat kurang tereksplorasi dalam literatur *job crafting*; tinjauan sistematis yang dilakukan oleh Güçlü Nergiz & Unsal-Akbiyik (2024) mengonfirmasi bahwa penelitian *job crafting* masih sangat terpusat di Eropa dan negara-negara maju, sehingga generalisabilitas temuan ke konteks UMKM di negara berkembang — yang dicirikan oleh keterbatasan sumber daya formal, hubungan kerja yang lebih personal, dan tekanan adaptabilitas yang tinggi — tetap menjadi kesenjangan empiris

yang signifikan dan memerlukan perhatian ilmiah yang segera. Secara keseluruhan, empat agenda penelitian ini tidak bersifat alternatif satu sama lain, melainkan saling mensyaratkan: model mediasi paralel yang lebih tepat hanya dapat divalidasi melalui desain longitudinal; desain longitudinal hanya bermakna apabila didukung oleh konstruk pengukuran yang valid; dan validitas ekologis semua temuan tersebut hanya dapat dinilai apabila penelitian telah menjangkau konteks yang selama ini terpinggirkan dari agenda ilmiah utama (Wingerden & Poell, 2017).

## DAFTAR PUSTAKA

- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, *56*(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, *34*(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., Espevik, R., & De Vries, J. D. (2020). Job crafting and playful work design: Links with performance during busy and quiet days. *Journal of Vocational Behavior*, *122*, 103478. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103478>
- Davenport, M., Delpont, M., Blignaut, J. N., Hichert, T., & van der Burgh, G. (2019). Combining theory and wisdom in pragmatic, scenario-based decision support for sustainable development. *Journal of Environmental Planning and Management*, *62*(4), 692–716. <https://doi.org/10.1080/09640568.2018.1428185>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, *91*, 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>
- Deruelle, T., Montero, A. U., & Wagner, J. (2024). The Impact of Technological Progress on the Future of Work: Insights from a Survey on Alternative Employment Contracts in OECD Countries. *Journal of the Knowledge Economy*, *15*(4), 16345–16372. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01733-2>
- Dhanpat, N. (2025). Job crafting agility: a conceptual proposition for rethinking behaviour in organizations. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, *28*(1), 18–33.

<https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2023-0062>

- Dubbelt, L., Demerouti, E., & Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300–314. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1576632>
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378–392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
- Güçlü Nergiz, H., & Unsal-Akbiyik, B. S. (2024). Job Crafting, Task Performance, and Employability: The Role of Work Engagement. *Sage Open*, 14(3). <https://doi.org/10.1177/21582440241271125>
- Holman, D., Escaffi-Schwarz, M., Vasquez, C. A., Irmer, J. P., & Zapf, D. (2024). Does job crafting affect employee outcomes via job characteristics? A meta-analytic test of a key job crafting mechanism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(1), 47–73. <https://doi.org/10.1111/joop.12450>
- Junça-Silva, A., Silva, S., & Caetano, A. (2022). Job crafting, meaningful work and performance: a moderated mediation approach of presenteeism. *SN Business & Economics*, 2(4), 31. <https://doi.org/10.1007/s43546-022-00203-8>
- Kim, K. N., & Yoon, S. W. (2025). Plotting the Blank Space Among Leadership, Job Crafting, and Career Development: An Integrative Review and Future Agendas for HRD. *Human Resource Development Review*, 24(1), 70–92. <https://doi.org/10.1177/15344843241280999>
- Lanke, P., Nath, P., Verma, S., & Singh, V. (2024). The past, present and the future of job crafting research: A retrospective review. *Australian Journal of Career Development*, 33(1), 57–71. <https://doi.org/10.1177/10384162241227718>
- Letona-Ibañez, O., Martínez-Rodríguez, S., Ortiz-Marques, N., Carrasco, M., & Amillano, A. (2021). Job Crafting and Work Engagement: The Mediating Role of Work Meaning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5383. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105383>
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30–50. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>
- Liu, G., Peng, H., & Wen, H. (2023). How self-leadership promotes job crafting: Based on the perspective of self-determination theory. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1079196>
- Liu, L., Su, Y., & Wang, Z. (2025). When threats become catalysts: cognitive job crafting, work meaningfulness, and employee proactivity in high-insecurity contexts. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1513461>
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of*

- Vocational Behavior*, 110, 374–389. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>
- Moreira, A., Encarnação, T., Viseu, J., & Sousa, M. J. (2022). Job Crafting and Job Performance: The Mediating Effect of Engagement. *Sustainability*, 14(22), 14909. <https://doi.org/10.3390/su142214909>
- Olafsen, A. H., Marescaux, B. P. C., & Kujanpää, M. (2025). Crafting for autonomy, competence, and relatedness: A self-determination theory model of need crafting at work. *Applied Psychology*, 74(1). <https://doi.org/10.1111/apps.12570>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246–1266. <https://doi.org/10.1080/0958519032000145648>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*, 44(5), 1766–1792. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Pratama, A. S., Sridadi, A. R., Eliyana, A., Anggraini, R. D., & Kamil, N. L. M. (2023). A Systematic Review of Proactive Work Behavior The Journal of Behavioral Science (TJBS) A Systematic Review of Proactive Work Behavior: Future Research Recommendation. *The Journal of Behavioral Sciences*, 18(2), 2651–2246.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Sikora, D. M., Thompson, K. W., Russell, Z. A., & Ferris, G. R. (2016). Reimagining overqualified human resources to promote organizational effectiveness and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(1), 23–42. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2015-0012>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2). <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- 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. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>
- Tims, M., Twemlow, M., & Fong, C. Y. M. (2022). A state-of-the-art overview of job-

crafting research: current trends and future research directions. *Career Development International*, 27(1), 54–78. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0216>

Wingerden, J. van, & Poell, R. F. (2017). Employees' Perceived Opportunities to Craft and In-Role Performance: The Mediating Role of Job Crafting and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01876>

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

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). *Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work* (pp. 281–302). [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001015](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001015)