

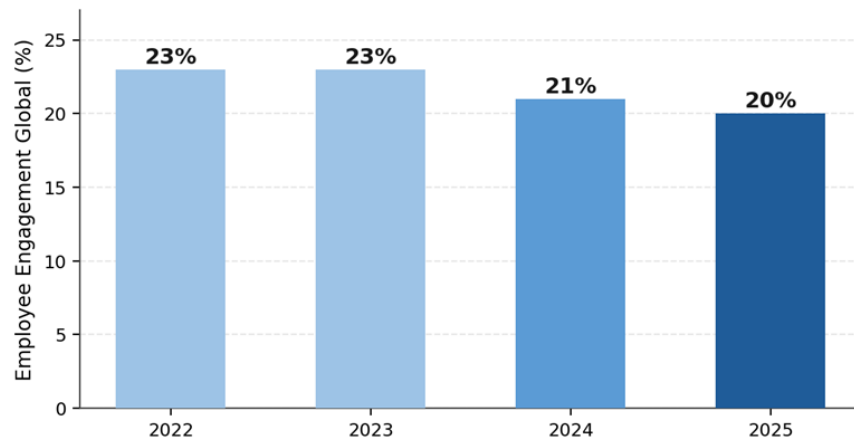
BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lingkungan kerja mengalami perubahan yang sangat luar biasa cepat dalam beberapa tahun terakhir. Perubahan ini dalam dunia kerja muncul dengan berbagai cara dengan kemajuan teknologi, digital yang sangat cepat, keterkaitan pasar yang semakin menyeluruh, perubahan karakteristik tenaga kerja, serta meningkatnya kebutuhan akan fleksibilitas, dan inovasi dari organisasi. Tantangan dari persaingan global mengharuskan perusahaan untuk meningkatkan keterampilan kerja, menciptakan nilai baru, dan beradaptasi dengan perubahan yang sangat cepat. Perubahan-perubahan ini membentuk lingkungan kerja yang aktif, para karyawan tidak hanya dituntut untuk menyelesaikan tugas formal yang ada, tetapi juga diharapkan untuk memberikan kontribusi secara aktif sesuai kebutuhan organisasi dan kemampuan individu masing-masing karyawan (Li *et al.*, 2021).

Laporan *Gallup State of the Global Workplace 2026* mencatat bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) secara global menurun menjadi level terendah sejak 2020, yaitu hanya 20% pada tahun 2025, dari puncaknya sebesar 23% pada tahun 2022. Penurunan ini yaitu pertama kali tercatat selama dua tahun berturut-turut sejak Gallup memulai survei, dengan estimasi kerugian produktivitas global mencapai USD 10 triliun, setara 9% dari Produk Domestik Bruto (PDB) dunia (Gallup Consulting, 2026).



Sumber: Gallup, *State of the Global Workplace 2026 Report* (2026).

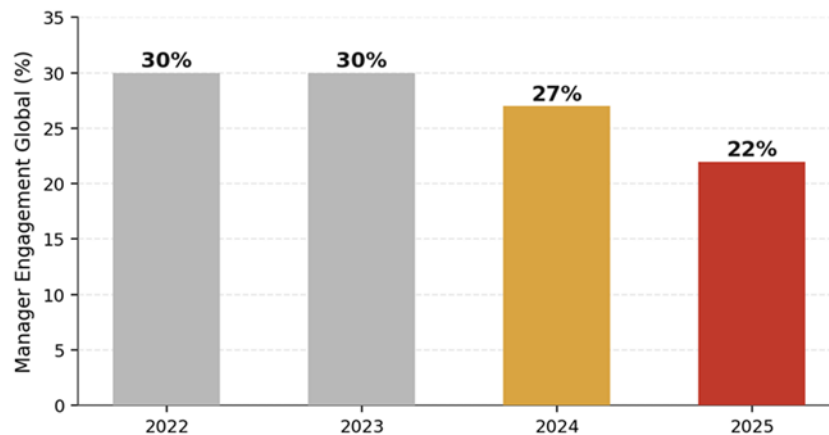
Gambar 1. 1 Trend Employee Engagement Global Tahun 2022-2025

Gallup Consulting, (2026) menemukan bahwa ketika karyawan merasa memiliki banyak pilihan otonomi atas pekerjaan mereka, mereka hampir 50% lebih cenderung menilai bahwa saat ini adalah waktu yang baik untuk mencari pekerjaan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa otonomi serta kebebasan karyawan dalam mengubah elemen pekerjaannya melalui *Job Crafting* berhubungan positif dengan pandangan karyawan terhadap pekerjaannya.

Selain penurunan keterlibatan manajer secara global, data ini juga tercermin pada level kepuasan karyawan terhadap dukungan yang mereka terima secara langsung dari atasan. Laporan Gallup Consulting, (2026) mencatat bahwa banyak karyawan mengaku kurang mendapat dukungan aktif dari atasan mereka, sejalan dengan temuan survei foundit yang mengungkapkan bahwa 32% karyawan merasa tidak mendapat dukungan yang memadai dari atasan langsung selama siklus penilaian kinerja

terakhir. Padahal, riset Gallup secara konsisten menunjukkan bahwa sekitar 70% variasi dalam keterlibatan tim dapat dikaitkan langsung dengan peran atasan, dan laporan A. W. Institute, (2026) menegaskan bahwa lemahnya koneksi dengan manajer menjadi salah satu pemicu utama menurunnya keterlibatan karyawan secara keseluruhan. Fenomena ini mengindikasikan bahwa selain sistem kerja formal organisasi seperti *High-Performance Work System* (HPWS), dukungan interpersonal dari atasan langsung (*supervisor support*) merupakan faktor kontekstual yang tidak kalah penting untuk dikaji dalam menjelaskan perilaku proaktif karyawan, termasuk *Job Crafting*.

Gallup Consulting, (2026) melaporkan bahwa keterlibatan manajer (*manager engagement*) global mengalami penurunan sebesar 5 poin dalam satu tahun, dari 27% (2024) menjadi 22% (2025) penurunan tahunan terbesar yang pernah tercatat. Secara global, hanya 44% manajer yang pernah menerima pelatihan manajemen dan kepemimpinan formal, sedangkan manajer menyumbang 70% keterlibatan tim, dijelaskan pada gambar 1.2



Sumber: Gallup, State of The Global Workplace (2026)

Gambar 1. 2 Penurunan Keterlibatan Manajer Global Tahun 2022-2025

Insularity, (2026) survei daring terhadap 33.938 responden di 28 negara mencatat bahwa "*My Employer*" menjadi institusi paling dipercaya karyawan dengan tingkat kepercayaan 78%, unggul 14 poin dari kepercayaan publik terhadap dunia bisnis (64%) dan 25 poin dari pemerintah (53%). Namun laporan yang sama menemukan retakan pada level interpersonal: 42% karyawan mengaku akan mengurangi usaha kerja mereka jika atasan langsung memiliki nilai atau keyakinan yang berbeda, dan 34% bahkan lebih memilih pindah divisi daripada melaporkan kepada manajer dengan keyakinan berbeda. Data ini relevan untuk menunjukkan bahwa meski kepercayaan makro terhadap "perusahaan" tinggi, kualitas relasi interpersonal dengan atasan langsung tetap menjadi titik rentan yang dapat memengaruhi motivasi dan perilaku kerja karyawan sehari-hari.

Konsep *Job Crafting* muncul dan berkembang sebagai tindakan terhadap ketidakcukupan pendekatan desain kerja secara konvensional yang bersifat *top-down*. *Job Crafting* secara proaktif yang dilakukan

karyawan untuk mengubah aspek pemahaman, terikat, dan tugas-tugas pekerjaan mereka dengan tujuan membuat pekerjaan lebih sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan nilai-nilai diri pribadi (Wrzesniewski & Dutton, (2001) dalam Li *et al.*, 2021).

Peralihan menuju organisasi modern membawa perubahan yang mendasar dalam pola kerja dan dinamika persaingan antar organisasi. Organisasi modern tidak lagi beroperasi dalam lingkungan yang stabil dan terprediksi, menghadapi persaingan yang semakin ketat di tengah era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Perubahan pola kerja ditandai dengan munculnya model kerja yang fleksibel dan jarak jauh, kolaborasi lintas fungsi dan lintas batas geografis, serta penggunaan teknologi mekanisme, serta penggunaan teknologi otomasi dan kecerdasan buatan yang mengubah struktur pekerjaan secara mendasar. Kondisi seperti ini mendorong sumber daya manusia untuk lebih banyak mengetahui faktor-faktor dalam perusahaan maupun psikologi yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja secara proaktif (Li *et al.*, 2021).

Perusahaan berupaya untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Keunggulan saat ini tidak hanya berasal dari fisik karyawan atau teknologi, tetapi dengan semakin bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Organisasi yang berhasil mendorong karyawannya untuk berkontribusi secara proaktif, inovatif, dan adaptif akan memiliki posisi yang kuat dalam persaingan dibandingkan dengan saingan para karyawan satu dengan yang lainnya Beltrán-Martín *et al.*, (2017). Oleh karena itu,

sangat penting bagi organisasi kekinian untuk memahami faktor-faktor mendorong perilaku kerja yang positif, termasuk *Job Crafting* sebagai prioritas strategi yang sangat diperhatikan.

Job Crafting adalah tindakan proaktif yang diambil karyawan untuk menyesuaikan elemen tugas, interaksi kerja, atau cara memaknai pekerjaan agar lebih sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan tujuan pribadi karyawan. Perilaku ini semakin penting dalam konteks kerja yang berubah-ubah karena memfasilitasi karyawan untuk meningkatkan arti pekerjaan, partisipasi, serta kinerja secara berkesinambungan. Jiang *et al.*, (2025) menunjukkan bahwa *Job Crafting* berfungsi sebagai mekanisme penting yang menghubungkan *High-Performance Work System* (HPWS) dengan berbagai hasil positif seperti kesejahteraan, perilaku kerja yang inovatif, dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Liu *et al.*, (2023) juga mengungkapkan bahwa *Job Crafting* terjadi ketika karyawan memiliki motivasi internal yang tinggi untuk secara mandiri memperbaiki pekerjaan.

Manfaat penelitian ini secara berulang kali menjelaskan bahwa individu yang secara aktif akan terlibat dalam *Job Crafting* yang memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, keterikatan terhadap organisasi, kesejahteraan mental, serta tingkat kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan rekan kerja yang bekerja secara pasif Nesimnasi, (2022). Penelitian yang dilakukan oleh Park *et al.*, (2020) terhadap 212 profesional sumber daya manusia di Korea Selatan menunjukkan bahwa *Job Crafting*

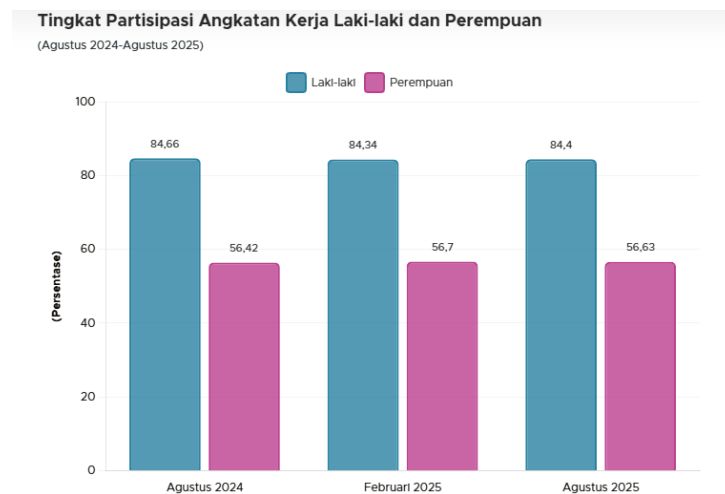
secara signifikan meningkatkan keterlibatan kerja dan kinerja yang adaptif, serta berfungsi sebagai penengah yang berarti antara dukungan dari organisasi dan kerja adaptif. Saragih *et al.*, (2021) juga telah menunjukkan bahwa *Job Crafting* sepenuhnya memediasi hubungan antara *Autonomous Motivation* dan kesejahteraan karyawan selama periode bekerja dari rumah pada era pandemi COVID-19.

Job Crafting memiliki keterkaitan signifikan dengan berbagai faktor organisasi dan psikologis lainnya. Sistem *High-Performance Work System* (HPWS) memberikan susunan yang mendukung terjadinya perilaku *Job Crafting* Guan & Frenkel, (2018), sementara *Autonomous Motivation* berfungsi sebagai metode psikologis yang menghubungkan kedua aspek tersebut (Deci *et al.*, 2017). Dukungan atasan (*Supervisor Support*) berperan sebagai kondisi interpersonal yang memengaruhi seberapa besar motivasi internal karyawan dapat terwujud dalam bentuk tindakan *Job Crafting* yang nyata (Miao *et al.*, 2023). (Miao *et al.*, 2023) Hubungan antara variabel-variabel tersebut menjadi fokus utama dari penelitian ini.

Penelitian menunjukkan bahwa aspek psikologis memainkan peran penting dalam mendorong perilaku *Job Crafting*. Nwanzu & Babalola, (2024) mengungkapkan bahwa otonomi psikologis dan kompetensi tugas memberikan dampak positif pada perilaku *Job Crafting*. Temuan ini menunjukkan bahwa saat karyawan diberi keleluasaan dalam melaksanakan tugasnya dan merasa bisa menyelesaikan pekerjaan dengan baik, mereka

cenderung lebih proaktif melakukan penyesuaian terhadap pekerjaannya. Mendukung anggapan bahwa perilaku *Job Crafting* tidak hanya dipengaruhi oleh sistem organisasi, tetapi juga oleh motivasi serta keadaan psikologi individu.

Kondisi di lapangan menunjukkan bahwa perbedaan besar antara ekspektasi dan realitas. Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS) 2026, jumlah tenaga kerja di Indonesia terus bertambah setiap tahun, dengan tingkat partisipasi tenaga kerja pria dan wanita, dapat dilihat pada gambar 1.3



Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS) 2026

Gambar 1. 3 Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja

Angka tenaga kerja turun naik, terdapat tuntutan yang lebih tinggi akan kualitas dan produktivitas karyawan akibat transformasi digital dan persaingan global. Akan tetapi, masih masih terdapat perbedaan antara perilaku proaktif karyawan dan kenyataan yang sebenarnya. Banyak karyawan yang cenderung bekerja secara pasif dan bergantung pada

arahan atasan, sehingga penting untuk memahami faktor yang memengaruhi perilaku *Job Crafting* dalam ketenagakerjaan di Indonesia (Li *et al.*, 2021).

Laporan SEEK, (2025) mencatat Indonesia sebagai negara dengan tingkat kebahagiaan kerja tertinggi se-Asia Pasifik (82%). Namun laporan lanjutan *Jobstreet* mengenai fenomena resign pasca-lebaran/THR menegaskan bahwa lonjakan turnover karyawan tidak akan menjadi kejutan besar bagi manajemen apabila jalur komunikasi antara atasan dan bawahan selalu dirawat dengan baik, sehingga pimpinan HR perlu membedah akar masalah dari setiap keputusan karyawan mengundurkan diri dan membenahi elemen fundamental pendukung kesejahteraan karyawan. Selain itu, laporan *Jobstreet* lain mengenai fenomena "*job hugging*" di pasar kerja 2026 menemukan bahwa pekerja formal Indonesia memilih bertahan sekuat tenaga pada posisi mereka saat ini demi menjaga stabilitas karier, meskipun kompensasi atau perkembangan karier yang mereka rasakan sebenarnya kurang memuaskan kondisi yang secara tidak langsung meningkatkan ketergantungan karyawan pada kualitas relasi dengan atasan langsung sebagai sumber dukungan psikologis di tempat kerja, karena mobilitas keluar dari organisasi menjadi lebih terbatas.

Keberhasilan suatu organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja sangat bergantung pada kemampuan dalam mengelola partisipasi dan kontribusi karyawan. *High-Performance Work System* (HPWS) merupakan salah satu metode manajemen yang paling strategis

dan menyeluruh dalam membentuk perilaku positif di kalangan karyawan. *High-Performance Work System* (HPWS) terdiri dari sekumpulan praktik manajemen sumber daya manusia yang dirancang secara terpadu untuk meningkatkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Praktik ini mencakup rekrutmen dan seleksi berdasarkan kompetensi, program pelatihan dan pengembangan yang menyeluruh, sistem penilaian kinerja yang jelas, penghargaan berdasarkan hasil kerja, serta mekanisme partisipasi dan pemberdayaan karyawan Li *et al.*, (2021). Menurut teori AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*), *High-Performance Work System* (HPWS) beroperasi melalui tiga cara bersamaan dengan memperbaiki kemampuan karyawan melalui pelatihan, meningkatkan motivasi melalui penghargaan, dan memperluas kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan (Beltrán-Martín *et al.*, 2017).

Keterkaitan langsung antara *High-Performance Work System* (HPWS) dan *Job Crafting* dijelaskan melalui kerangka AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) serta *Self-Determination Theory* (SDT), yang secara bersamaan menunjukkan bahwa *High-Performance Work System* (HPWS) menciptakan suasana yang sangat mendukung untuk timbulnya perilaku *Job Crafting* Beltrán-Martín *et al.*, (2017). Li *et al.*, (2021) menerapkan *multilevel path analysis* dengan bootstrap terhadap sampel dari berbagai perusahaan di China dan menemukan efek positif yang signifikan dari *High-Performance Work System* (HPWS) terhadap *Job*

Crafting . Jiang *et al.*, (2025) mengulangi penemuan serupa melalui *time-lagged study* terhadap 126 karyawan di Selandia Baru, dimana *High-Performance Work System* (HPWS) terbukti mendorong perilaku *Job Crafting* dan leisir crafting yang kemudian meningkatkan kesejahteraan, inovasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Miao *et al.*, (2023), dalam penelitian multilevel tiga gelombang terhadap 633 karyawan dari 67 perusahaan di Tiongkok, mengungkapkan adanya pengaruh *High-Performance Work System* (HPWS) terhadap *Job Crafting* berbasis tugas dan *Job Crafting* berbasis relasi. Gong *et al.*, (2025), melalui penelitiannya melibatkan 1.049 karyawan dari 76 perusahaan teknologi di Tiongkok, menunjukkan bahwa *High-Performance Work System* (HPWS) berperan sebagai moderator dalam hubungan antara kepemilikan psikologis organisasi dan *Job Crafting* , sehingga penemuan ini didukung oleh penelitian Guan & Frenkel, (2018) yang menegaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan keterlibatan kerja dan *Job Crafting* , yang berdampak positif pada kinerja karyawan.

Keterkaitan antara *High-Performance Work System* (HPWS) dan *Job Crafting* telah mendapatkan dukungan empiris yang signifikan, mayoritas penelitian masih terpusat pada negara-negara Asia Timur dan negara-negara Barat. Jiang *et al.*, (2025) menunjukkan bahwa *High-Performance Work System* (HPWS) memiliki dampak positif pada *Job Crafting* dan sejumlah perilaku kerja positif lainnya. Penelitian serupa

juga diungkapkan oleh Gong *et al.*, (2025) yang menunjukkan bahwa praktik organisasi yang mendukung karyawan dapat meningkatkan kecenderungan individu untuk melakukan *Job Crafting* . Namun, penelitian yang meneliti hubungan itu masih sangat kurang, sehingga diperlukan penelitian lanjut untuk mendapatkan validitas eksternal yang lebih kuat.

Tingkat motivasi yang dimiliki oleh karyawan sangat berpengaruh dalam mendorong berbagai perilaku kerja yang positif. Perspektif psikologi individu, *Autonomous Motivation* secara konsisten terbukti sebagai penanda perilaku *Job Crafting*. Berlandaskan pada teori *Self-Determination Theory* (SDT) yang diperkenalkan oleh Deci *et al.*, (2017), *Autonomous Motivation* mencerminkan dorongan internal seseorang untuk terlibat dalam aktivitas pekerjaan karena kesenangan, atau kesesuaian dengan nilai-nilai pribadi bukan karena tekanan atau paksaan dari luar. Dalam organisasi *Self-Determination Theory* (SDT) membuktikan bahwa motivasi intrinsik muncul ketika tiga kebutuhan dasar psikologis terpenuhi, yaitu kompetensi (*competence*), otonomi (*autonomy*), dan keterhubungan (*relatedness*) (Van den Broeck *et al.*, 2016).

Hasil diskusi Kadin Indonesia Institute (KII) membahas temuan *Gallup State of the Global Workplace 2025* (dipublikasikan Januari 2026) menegaskan bahwa Gallup secara tegas membedakan antara *happiner* dan *engagement*. *Engagement* yang sesungguhnya bertumpu pada tiga elemen psikologis: *purpose* (tujuan), *autonomy* (otonomi), dan *mastery*

(penguasaan) yang secara konseptual selaras dengan kebutuhan psikologis dasar dalam *Self-Determination Theory* (SDT) yang mendasari konstruk *Autonomous Motivation* (K. I. Institute, 2026).

Meta analisis Van den Broeck *et al.*, (2021) terhadap 124 penelitian mengkonfirmasi bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar secara konsisten berkorelasi positif dengan motivasi intrinsik, kesejahteraan pegawai, kinerja, dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Lebih spesifik dengan, *identified regulation* atau *Autonomous Motivation* terbukti lebih akurat dalam memprediksi kinerja dan OCB dibandingkan motivasi terkontrol. Olafsen *et al.*, (2025) dalam kajian konseptual menjelaskan *need crafting* dengan konsep *Self-Determination Theory* (SDT) yang menunjukkan bahwa karyawan yang secara proaktif memenuhi kebutuhan psikologis dasar akan meningkatkan *Autonomous Motivation* dan kesejahteraan psikologis secara bersamaan.

Karyawan dengan *Autonomous Motivation* yang tinggi cenderung lebih aktif dalam memodifikasi pekerjaan mereka agar lebih bermakna dan relevan dengan tujuan pribadi yang inti dari perilaku *Job Crafting*. Liu *et al.*, (2023), dalam penelitian tiga gelombang terhadap 269 karyawan, membuktikan bahwa *Autonomous Motivation* memediasi secara signifikan hubungan antara *Self-Determination Theory* (SDT) dan *Job Crafting*, dan bahwa tanpa *Autonomous Motivation* yang cukup, faktor pendorong lain tidak mampu memunculkan perilaku *Job Crafting*. Song & Jo, (2023) dalam penelitian terhadap 302 pekerja pengetahuan di China juga

menunjukkan bahwa *Autonomous Motivation* menjadi mekanisme psikologis utama yang mengaitkan *Job Crafting* dengan perilaku inovatif karyawan. Selain itu, Wang *et al.*, (2024) membuktikan bahwa motivasi intrinsik memediasi hubungan antara *High-Performance Work System* (HPWS) dan kinerja inovasi pada 309 karyawan UKM di China, menunjukkan konsistensi mekanisme motivasi dalam berbagai penelitian.

Penelitian ini, *Autonomous Motivation* dipandang sebagai jembatan psikologis yang menghubungkan *High-Performance Work System* (HPWS) sebagai sistem kerja tingkat organisasi dengan *Job Crafting* sebagai perilaku individu *High-Performance Work System* (HPWS) yang efektif memenuhi kebutuhan dasar karyawan melalui praktik pelatihan, pemberdayaan, dan keterlibatan karyawan, sehingga menumbuhkan *Autonomous Motivation* yang mendorong perilaku *Job Crafting* (Van den Broeck *et al.*, 2016).

Peran *Autonomous Motivation* sebagai anteseden langsung *Job Crafting* telah didukung oleh Liu *et al.*, (2023), Nie *et al.*, (2023), dan Chang *et al.*, (2020), fungsi sebagai variabel mediasi dalam *High-Performance Work System* (HPWS) berperan dalam meningkatkan *Autonomous Motivation* karyawan, yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku *Job Crafting*, masih sangat jarang diuji secara empiris di luar konteks China. Penelitian ini yang ada termasuk Wang *et al.*, (2024) dan Liu *et al.*, (2023) menguji peran mediasi *Autonomous Motivation* dalam kepemimpinan atau karakteristik individu, bukan dalam sistem

kerja tingkat organisasi seperti *High-Performance Work System* (HPWS). Selain itu, hampir tidak ada studi yang membandingkan kekuatan mediasi *Autonomous Motivation* antara karyawan tetap dan karyawan kontrak, padahal perbedaan status kepegawaian berpotensi signifikan memengaruhi tingkat motivasi mandiri masing-masing kelompok (Nwanzu & Babalola, 2024).

Kesesuaian penelitian ini semakin menguat jika dikaitkan dengan kondisi ketenagakerjaan Indonesia saat ini. Di tengah percepatan transformasi digital pasca pandemi COVID-19, tuntutan terhadap kompetensi adaptif dan perilaku proaktif karyawan semakin meningkat, Kesumayani, (2026) dalam penelitiannya terhadap organisasi berbasis pengetahuan membuktikan bahwa *High-Performance Work System* (HPWS) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap adaptive performance, karena praktik sumber daya manusia yang terintegrasi meningkatkan kemampuan karyawan untuk beradaptasi, mempelajari keterampilan baru, dan merespons perubahan kerja secara efektif.

Semangat ketenagakerjaan Indonesia juga ditandai oleh dualisme status kepegawaian antara karyawan tetap dan karyawan kontrak yang cukup signifikan. Perbedaan status ini dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap sistem kerja yang diterapkan organisasi, tingkat *Autonomous Motivation* yang dimiliki, serta kecenderungan untuk melakukan *Job Crafting*. Nwanzu & Babalola, (2024) menemukan bahwa otonomi psikologis dan kompetensi tugas berpengaruh signifikan terhadap

perilaku *Job Crafting* , sementara keamanan psikologis tidak menunjukkan pengaruh yang berarti temuan yang sangat relevan untuk memahami perbedaan antara karyawan tetap yang umumnya memiliki rasa aman lebih tinggi dan karyawan kontrak yang lebih rentan. Chang *et al.*, (2021) dalam penelitian longitudinal tiga gelombang juga membuktikan bahwa perilaku *Job Crafting* memediasi hubungan positif antara *job autonomy* dan komitmen karier, mengindikasikan pentingnya otonomi dalam mendorong perilaku proaktif lintas kelompok karyawan.

Objek penelitian ini dipilih karena karyawan tetap dan karyawan kontrak merupakan kelompok dari tenaga kerja yang mendominasi struktur ketenagakerjaan di Indonesia serta menghadapi tuntutan adaptasi yang semakin tinggi di tengah perubahan lingkungan kerja saat ini. Dengan adanya perkembangan teknologi, digitalisasi proses bisnis, dan meningkatnya persaingan global menuntut karyawan untuk tidak menjalankan tugas sesuai deskripsi pekerjaan, tetapi juga mampu menunjukkan perilaku proaktif dalam menyesuaikan dan mengembangkan pekerjaannya melalui *Job Crafting* . Perilaku ini menjadi semakin penting karena organisasi yang modern seperti saat ini membutuhkan sumber daya manusia yang adaptif, inovatif, dan mampu merespons perubahan lingkungan kerja dengan cepat (Jiang *et al.*, 2025). Dengan keberadaan dua status kepegawaian yang berbeda, yaitu karyawan tetap dan karyawan kontrak, berpotensi menimbulkan perbedaan dalam persepsi terhadap

High-Performance Work System (HPWS), tingkat *Autonomous Motivation*, maupun kecenderungan melakukan *Job Crafting* .

Pemilihan objek yang tidak dibatasi pada satu perusahaan atau satu sektor industri tertentu memiliki tujuan penelitian untuk menguji model konseptual secara lebih luas. Sebagian besar hubungan antara *High-Performance Work System (HPWS)*, *Supervisor Support*, *Autonomous Motivation*, dan *Job Crafting* dilakukan pada organisasi atau sektor tertentu, terutama di negara-negara Asia Timur dan Barat, sehingga validitas temuan tersebut dalam ketenagakerjaan Indonesia yang memiliki karakteristik budaya kolektifis dan struktur pasar kerja yang beragam masih memerlukan pembuktian empiris Li *et al.*, (2021), Miao *et al.*, (2023), Gong *et al.*, (2025). Selain itu, penelitian mengenai perbedaan karakteristik karyawan tetap dan karyawan kontrak berpotensi memengaruhi persepsi terhadap sistem kerja organisasi (HPWS), tingkat dukungan yang dirasakan dari atasan (*supervisor support*), motivasi otonom, dan kecenderungan *job crafting*, sebagaimana sudah didukung temuan (Nwanzu & Babalola, 2024).

Berdasarkan data Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) menunjukkan bahwa status pekerjaan dengan persentase terbesar dari total penduduk bekerja di Indonesia adalah buruh/karyawan/pegawai, yaitu sebesar 36,99%, mencerminkan lebih dari sepertiga penduduk bekerja berada dalam hubungan kerja bersistem upah atau gaji di sektor formal maupun organisasi yang telah memiliki struktur yang jelas. Data lain

mencatat bahwa dari 147,91 juta penduduk bekerja di Indonesia per November 2025, kelompok buruh/karyawan mendominasi dengan porsi mencapai 38,81%. Data ini memperkuat alasan pemilihan objek: karyawan tetap dan kontrak merupakan kelompok tenaga kerja terbesar dan paling representatif dari struktur ketenagakerjaan formal Indonesia, sehingga temuan penelitian memiliki relevansi luas ((BPS), 2026).

Gambaran kuantitatif mengenai objek studi kasus ini dapat ditelusuri dari rilis ketenagakerjaan terbaru. Badan Pusat Statistik mencatat jumlah penduduk bekerja di Indonesia pada Agustus 2025 mencapai 146,54 juta orang, dengan proporsi pekerja formal sebesar 42,20% dan pekerja informal sebesar 57,80%. Dari tujuh status pekerjaan yang dicatat, kelompok buruh/karyawan/pegawai merupakan kelompok terbesar dengan porsi 38,74% dari seluruh penduduk bekerja, sekaligus menjadi kelompok dengan penambahan terbanyak dalam satu tahun terakhir, yaitu bertambah sekitar 650 ribu orang dibandingkan Agustus 2024 ((BPS), 2026). Data tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja dalam hubungan kerja berupah, baik berstatus tetap maupun kontrak, merupakan populasi terbesar dan paling representatif untuk dijadikan studi kasus dalam penelitian mengenai perilaku *Job Crafting* di Indonesia.

Di sisi lain, kualitas hubungan kerja pada kelompok tersebut belum merata. Laporan Bank Dunia bertajuk *Reforms for a Formal and Prosperous Indonesia* (2026) menunjukkan bahwa apabila digunakan

kriteria *International Labour Organization* (ILO), yang mensyaratkan adanya kontrak tertulis, upah minimum, serta jaminan sosial, proporsi pekerjaan informal di Indonesia mencapai 81%, jauh lebih tinggi dibandingkan angka 59,4% versi Badan Pusat Statistik. Laporan yang sama mencatat bahwa hanya sekitar 9,2 juta pekerja atau sekitar 6% dari total angkatan kerja yang berada pada sektor dengan proporsi kontrak tertulis di atas 65% (World Bank, 2026). Kesenjangan angka tersebut memperlihatkan bahwa sebagian besar karyawan, khususnya karyawan kontrak, bekerja dalam kondisi kepastian kerja yang terbatas.

Kondisi tersebut menjadikan studi kasus karyawan tetap dan karyawan kontrak relevan untuk diteliti. Karyawan tetap umumnya memiliki rasa aman kerja, akses pelatihan, dan jenjang karier yang lebih pasti, sedangkan karyawan kontrak menghadapi horizon kerja yang lebih pendek dan kepastian yang lebih rendah. Perbedaan tersebut berpotensi menghasilkan perbedaan dalam mempersepsikan penerapan *High-Performance Work System* (HPWS), dukungan atasan (*Supervisor Support*), tingkat *Autonomous Motivation*, hingga kecenderungan melakukan *Job Crafting*. Oleh sebab itu, penelitian ini menempatkan kedua kelompok karyawan tersebut sebagai satu studi kasus lintas sektor dan lintas wilayah agar model yang diuji dapat mencerminkan kondisi ketenagakerjaan formal Indonesia secara lebih luas.

Penelitian sebelumnya tentang *High-Performance Work System* (HPWS) dan *Job Crafting* sebagian besar dilakukan di lingkungan budaya

Asia Timur (China, Korea) dan barat (Selandia Baru, Spanyol), sehingga validitas temuan tersebut dalam konteks budaya, regulasi ketenagakerjaan, dan dinamika pasar kerja Indonesia masih perlu diverifikasi secara empiris (Aryee *et al.*, 2016). Riset yang secara menyeluruh menggabungkan *High-Performance Work System* (HPWS), *Supervisor Support*, *Autonomous Motivation*, dan *Job Crafting* dalam satu model penelitian dengan pengujian mediasi secara bersamaan masih sangat jarang, dan Li *et al.*, (2021) adalah satu-satunya penelitian yang secara menyeluruh menguji model tersebut namun di China dengan metodologi multilevel yang perlu direplikasi dalam konteks yang berbeda.

Selain sistem kerja formal organisasi seperti HPWS, dukungan yang diberikan secara langsung oleh atasan (*supervisor support*) turut menjadi faktor kontekstual penting yang memengaruhi perilaku proaktif karyawan Kottke & Sharafinski, (1988). Berbeda dengan HPWS yang beroperasi pada level sistem dan kebijakan organisasi, *supervisor support* bersifat interpersonal dan dirasakan karyawan melalui interaksi sehari-hari dengan atasan langsung. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa *job crafting* dan dukungan sosial atasan sama-sama berperan penting dalam menjelaskan bagaimana umpan balik dari atasan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara konsisten.

Memiliki berbagai aspek kebaruan yang membedakannya dari penelitian-penelitian sebelumnya. Inovasi pertama terletak pada usaha untuk mereplikasi dan memperluas model yang dirintis oleh Li *et al.*,

(2021) konteks Indonesia, yang memiliki ciri budaya kolektifis pada sistem regulasi ketenagakerjaan yang unik, serta dinamika pasar kerja yang bervariasi. Replikasi dan perluasan model tersebut perlu dilakukan karena sebagian besar penelitian sebelumnya telah dilakukan dalam konteks budaya individualis, sehingga generalisasi hasil pada konteks budaya kolektifis seperti Indonesia masih memerlukan pengujian empiris tambahan.

Kebaruan kedua adalah pengujian model mediasi yang menggabungkan variabel *High-Performance Work System* (HPWS), *Supervisor Support*, *Autonomous Motivation*, dan *Job Crafting* ke dalam satu model penelitian yang utuh. Hal ini berbeda dari Miao *et al.*, (2023) dan Gong *et al.*, (2025) yang mengevaluasi variabel-variabel tersebut secara terpisah dan parsial, sehingga penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai mekanisme hubungan antarvariabel secara bersamaan.

Kebaruan ketiga terletak pada penambahan perbandingan antara karyawan tetap dan karyawan kontrak dalam desain penelitian. Aspek ini menjadi krusial untuk diteliti karena literatur sebelumnya masih tergolong terbatas dalam menyelidiki pengaruh perbedaan status kepegawaian terhadap persepsi sistem kerja dan pembentukan perilaku *Job Crafting* Nwanzu & Babalola, (2024). Memperhatikan aspek tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang lebih

menyeluruh dan kontekstual, terutama dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia di Indonesia.

Kebaruan metodologis juga menjadi kontribusi penting penelitian ini. Berbeda dari Li *et al.*, (2021) yang menggunakan *Multilevel Path Analysis* (Mplus 7.4), penelitian ini menerapkan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS yang memungkinkan pengujian model kompleks secara simultan pada ukuran sampel yang lebih variatif tanpa mensyaratkan distribusi data normal yang ketat. Pendekatan ini juga lebih sesuai untuk menguji model mediasi dalam satu langkah analisis, sehingga memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai mekanisme psikologis yang menghubungkan *High-Performance Work System* (HPWS) dan *Supervisor Support* dengan *Job Crafting* melalui *Autonomous Motivation* (Kosenkranius et al., 2020). (Kosenkranius et al., 2020)

Literatur yang disajikan, dapat diidentifikasi tiga kekurangan penelitian (*research gap*) utama yang disampaikan saat ini belum terjawab dengan memadai. Kesenjangan yang pertama adalah kesenjangan kontekstual (*contextual gap*), dimana hampir semua penelitian yang mengeksplorasi model hubungan antara *High-Performance Work System* (HPWS), *Supervisor Support*, *Autonomous Motivation*, dan *Job Crafting*, termasuk studi yang dilakukan oleh Li *et al.*, (2021), Jiang *et al.*, (2025), Miao *et al.*, (2023), serta Gong *et al.*, (2025), dilaksanakan di konteks Tiongkok dan negara-negara Barat. Keadaan ini menyebabkan model

tersebut belum teruji secara empiris di Indonesia, yang memiliki ciri budaya kolektivis, regulasi ketenagakerjaan yang berbeda, dan dinamika pasar kerja yang unik.

Kesenjangan kedua adalah kesenjangan mekanisme, yang terlihat dari banyak penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Beltrán-Martín *et al.*, (2017), Boxall & MacKy, (2009), Aryee *et al.*, (2016), yang hanya mengkaji hubungan langsung antara *High-Performance Work System* (HPWS) dan berbagai hasil organisasi maupun individu. Penelitian-penelitian itu belum menggabungkan mekanisme psikologis mediasi, yaitu *Autonomous Motivation*, bersamaan dengan faktor kontekstual pada level interpersonal, yaitu *Supervisor Support*, ke dalam satu model yang terpadu. Sebagai hasilnya, pemahaman tentang bagaimana dan dalam situasi apa *High-Performance Work System* (HPWS) dapat memengaruhi *Job Crafting* lewat mekanisme motivasi psikologis masih belum menjelaskan secara menyeluruh.

Kesenjangan ketiga merujuk pada kesenjangan komparatif, yaitu masih sedikitnya penelitian yang secara khusus menganalisis perbandingan pola hubungan antarvariabel antara karyawan tetap dan karyawan kontrak. Hasil penelitian Nwanzu & Babalola, (2024), Chang *et al.*, (2020), Van den Broeck *et al.*, (2016) menunjukkan bahwa variasi status kepegawaian dapat memoderasi seluruh rangkaian hubungan dalam model studi ini. Oleh karena itu, jika tidak mempertimbangkan status kepegawaian sebagai faktor konteks, generalisasi hasil penelitian untuk

seluruh populasi pekerja berpotensi menjadi kurang tepat dan tidak dapat mencerminkan keberagaman karakteristik tenaga kerja yang terdapat di lapangan.

Landasan teori dan empiris yang telah dipaparkan menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang nyata untuk melakukan pengujian langsung terhadap model yang menggabungkan pengaruh High-Performance Work System (HPWS) dan Supervisor Support terhadap Job Crafting melalui Autonomous Motivation sebagai variabel mediasi, pada karyawan tetap dan karyawan kontrak di Indonesia. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur *Job Crafting* dan *High-Performance Work System* (HPWS) dalam konteks Indonesia Li *et al.*, (2021), Deci *et al.*, (2017), Van den Broeck *et al.*, (2016) memberikan panduan praktis bagi perusahaan dalam merancang sistem kerja yang mampu memicu perilaku proaktif karyawan secara berkelanjutan Boxall & MacKy, (2009), Guan & Frenkel, (2018), Kesumayani, (2026). Dengan demikian, penelitian ini mengangkat judul:

B. Batasan Masalah

Luasnya cakupan permasalahan yang dapat dipelajari dalam kaitannya dengan variabel-variabel penelitian, maka penelitian ini perlu dibatasi agar lebih terfokus dan terarah. Dengan demikian, penelitian dapat dijalankan secara sistematis, batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Batasan Variabel

Penelitian ini hanya berfokus pada variabel-variabel yang terdapat dalam model penelitian, yaitu High-Performance Work System (HPWS) dan Supervisor Support sebagai variabel independen, Autonomous Motivation sebagai variabel mediasi, dan *Job Crafting* sebagai variabel dependen. Penelitian ini tidak mempelajari variabel lain di luar model penelitian yang dapat memengaruhi *Job Crafting*, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, karakteristik individu, maupun faktor demografis sebagai variabel utama penelitian.

2. Batasan Objek

Objek dalam penelitian ini adalah karyawan tetap dan karyawan kontrak yang bekerja pada berbagai perusahaan atau instansi di Indonesia serta memenuhi kriteria responden yang telah ditetapkan peneliti. Penelitian ini tidak dibatasi pada sektor industri atau organisasi tertentu sehingga bertujuan memperoleh gambaran yang lebih luas mengenai pengaruh *High-Performance Work System* (HPWS) terhadap *Job Crafting* melalui *Autonomous Motivation*.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan batasan masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *High-Performance Work System* (HPWS) berpengaruh positif signifikan terhadap *Autonomous Motivation* pada karyawan kontrak dan karyawan tetap di Indonesia?

2. Apakah *Supervisor Support* berpengaruh positif signifikan terhadap *Autonomous Motivation* pada karyawan kontrak dan karyawan tetap di Indonesia?
3. Apakah *Autonomous Motivation* berpengaruh positif signifikan terhadap *Job Crafting* pada karyawan kontrak dan karyawan tetap di Indonesia?
4. Apakah *High-Performance Work System* (HPWS) berpengaruh positif signifikan terhadap *Job Crafting* pada karyawan kontrak dan karyawan tetap di Indonesia?
5. Apakah *Supervisor Support* berpengaruh positif signifikan terhadap *Job Crafting* pada karyawan kontrak dan karyawan tetap di Indonesia?
6. Apakah *Autonomous Motivation* mampu memediasi pengaruh *High-Performance Work System* (HPWS) terhadap *Job Crafting* pada karyawan kontrak dan karyawan tetap di Indonesia?
7. Apakah *Autonomous Motivation* mampu memediasi pengaruh *Supervisor Support* terhadap *Job Crafting* pada karyawan kontrak dan karyawan tetap di Indonesia?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh *High-Performance Work System* (HPWS) dan *Supervisor Support* terhadap *Job Crafting* melalui *Autonomous Motivation* sebagai variabel mediasi, pada karyawan kontrak dan karyawan tetap di

Indonesia. Secara rinci, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis:

1. Pengaruh *High-Performance Work System* (HPWS) terhadap *Autonomous Motivation* pada karyawan kontrak dan karyawan tetap di Indonesia.
2. Pengaruh *Supervisor Support* terhadap *Autonomous Motivation* pada karyawan kontrak dan karyawan tetap di Indonesia.
3. Pengaruh *Autonomous Motivation* terhadap *Job Crafting* pada karyawan kontrak dan karyawan tetap di Indonesia.
4. Pengaruh *High-Performance Work System* (HPWS) terhadap *Job Crafting* pada karyawan kontrak dan karyawan tetap di Indonesia.
5. Pengaruh *Supervisor Support* terhadap *Job Crafting* pada karyawan kontrak dan karyawan tetap di Indonesia.
6. Peran mediasi *Autonomous Motivation* pada pengaruh *High-Performance Work System* (HPWS) terhadap *Job Crafting* pada karyawan kontrak dan karyawan tetap di Indonesia.
7. Peran mediasi *Autonomous Motivation* pada pengaruh *Supervisor Support* terhadap *Job Crafting* pada karyawan kontrak dan karyawan tetap di Indonesia.

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bermakna bagi berbagai pihak. Secara lebih rinci, kegunaan penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Bagi Perkembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya dalam memperluas pemahaman mengenai faktor-faktor organisasional yang mendorong perilaku kerja proaktif karyawan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memperluas ilmu pengetahuan di bidang manajemen dan perilaku organisasi, khususnya dalam konteks budaya kerja dan ketenagakerjaan Indonesia yang memiliki karakteristik berbeda dari konteks penelitian Barat maupun Asia Timur yang memoderasi literatur yang ada.

2. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat berfungsi sebagai referensi akademik yang bernilai, khususnya bagi mereka yang menempuh pendidikan di bidang manajemen, psikologis industri dan organisasi, serta bidang-bidang terkait lainnya. Penelitian ini juga diharapkan mendorong mahasiswa untuk berpikir kritis dan analitis dalam membaca kesenjangan penelitian (*research gap*) yang ada dalam literatur, serta merumuskan pernyataan penelitian yang relevan dengan kebutuhan organisasi dan masyarakat.

3. Bagi Objek (Karyawan Kontrak dan Karyawan Tetap)

Bagi karyawan kontrak dan karyawan tetap yang menjadi objek dalam penelitian ini, dihasilkan dan diharapkan dapat memberikan

pemahaman yang lebih baik mengenai faktor-faktor yang dapat mendorong atau menghambat perilaku *Job Crafting* dalam diri mereka. Penelitian ini memberikan perspektif yang relevan mengingat kondisi ketidakpastian kerja yang mereka hadapi, sehingga pemahaman mengenai faktor-faktor pendorong *Job Crafting* dapat membantu untuk tetap proaktif, adaptif, dan berdaya dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja yang berubah dengan cepat.

4. Bagi Institusi

Bagi institusi, penelitian ini memberikan manfaat pada dua level yang berbeda namun saling berkaitan, yaitu bagi perusahaan atau organisasi tempat karyawan bekerja serta bagi Universitas sebagai institusi pendidikan tinggi yang menaungi penelitian ini. Bagi perusahaan, penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi manajemen dan departemen sumber daya manusia dalam merancang serta mengevaluasi sistem kerja yang efektif. Sedangkan bagi Universitas, penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, serta menjadi acuan bagi mahasiswa dan peneliti dalam pengembangan penelitian selanjutnya yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja dan perkembangan ilmu pengetahuan.