

Job Crafting dan Kinerja Karyawan: Tinjauan Literatur Sistematis Mediasi Keterikatan Kerja, Motivasi Kerja, dan Makna Kerja

Nursheto Pramu Kusuma¹, Agung Surya Dwianto²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Paramadina, Indonesia

Email Korespondensi: : nursheto.kusuma@students.paramadina.ac.id , agung.dwianto@paramadina.ac.id

Article received: 01 November 2025, Review process: 11 November 2025

Article Accepted: 25 Desember 2025, Article published: 01 Januari 2026

ABSTRACT

This study presents a systematic literature review (SLR) on the relationship between job crafting and employee performance by examining the mediating roles of work engagement, work motivation, and meaningful work. Literature searches were conducted in PubMed, Scopus, ScienceDirect, and Google Scholar for the period 2020–2025 using Boolean keyword combinations related to job crafting, performance, and psychological mediators. Study selection followed the PRISMA flow and resulted in 28 articles that were analysed thematically. The synthesis shows that most studies report a significant effect of job crafting on performance primarily through work engagement (the most consistently supported mediator), followed by meaningful work, which often appears as a single mediator as well as in serial mediation models (meaningful work → work engagement), and work motivation as a psychological foundation that strengthens engagement and perceived meaning at work. The findings also highlight contextual variations (public sector, healthcare, hospitality, MSMEs) and moderating factors such as leader–member exchange and presenteeism. In several studies, the direct effect of job crafting on performance becomes non-significant once appropriate mediators are included. Theoretically, the review reinforces the Job Demands–Resources (JD–R) model and Self-Determination Theory (SDT). Practically, organisations are encouraged to design job crafting interventions that simultaneously foster engagement, meaning, and motivation. Future research is advised to test causality, explore differences between job crafting dimensions (seeking resources/challenges versus reducing demands), and examine contextual moderators across cultures and sectors.

Keywords: Job Crafting; Employee Performance; Work Engagement; Meaningful Work; Work Motivasi

ABSTRAK

Penelitian ini menyajikan systematic literature review (SLR) mengenai hubungan job crafting dan employee performance dengan menelaah peran mediasi work engagement, work motivation, dan meaningful work. Pencarian literatur dilakukan pada PubMed, Scopus, ScienceDirect, dan Google Scholar (2020–2025) menggunakan kombinasi boolean keywords terkait job crafting, kinerja, dan mediasi psikologis. Seleksi mengikuti alur PRISMA dan menghasilkan 28 artikel yang dianalisis secara tematik. Sintesis menunjukkan bahwa mayoritas studi menemukan pengaruh signifikan job crafting terhadap kinerja terutama melalui work engagement (mediator paling konsisten), disusul meaningful work yang kerap berperan sebagai mediator tunggal maupun mediasi berantai (MW terhadap WE) serta work motivation sebagai fondasi psikologis yang memperkuat keterlibatan dan pemaknaan kerja.

Hasil juga menyoroti variasi lintas konteks (publik, kesehatan, perhotelan, UMKM) serta faktor moderator seperti leader-member exchange dan presenteeism. Pada beberapa studi, pengaruh langsung job crafting terhadap kinerja tidak signifikan tanpa mediator yang memadai. Secara teoretis, temuan memperkuat kerangka JD-R dan SDT; secara praktis, organisasi perlu mendesain intervensi job crafting yang sekaligus menumbuhkan engagement, makna, dan motivasi. Penelitian lanjutan disarankan menguji causality, perbedaan dimensi job crafting (seek resources/challenges vs reduce demands), serta moderator kontekstual lintas budaya dan sektor.

Kata Kunci: Job Crafting; Employee Performance; Work Engagement; Meaningful Work; Work Motivasi

PENDAHULUAN

Dalam era kerja modern yang ditandai oleh dinamika organisasi dan tuntutan adaptasi yang tinggi, kinerja karyawan (employee performance) menjadi faktor penentu utama keberhasilan organisasi. Menurut Sabuhari et al. (2020), kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejauh mana individu mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan peran, lingkungan kerja, dan ekspektasi organisasi. Namun, dalam konteks pekerjaan yang semakin fleksibel dan digital, pendekatan manajemen tradisional tidak lagi cukup menjelaskan bagaimana karyawan dapat mempertahankan kinerja optimal. Salah satu konsep yang berkembang untuk menjawab tantangan ini adalah job crafting proses proaktif di mana individu secara sukarela memodifikasi tugas, relasi, dan persepsi terhadap pekerjaannya untuk meningkatkan makna dan efisiensi kerja (Demerouti et al., 2021).

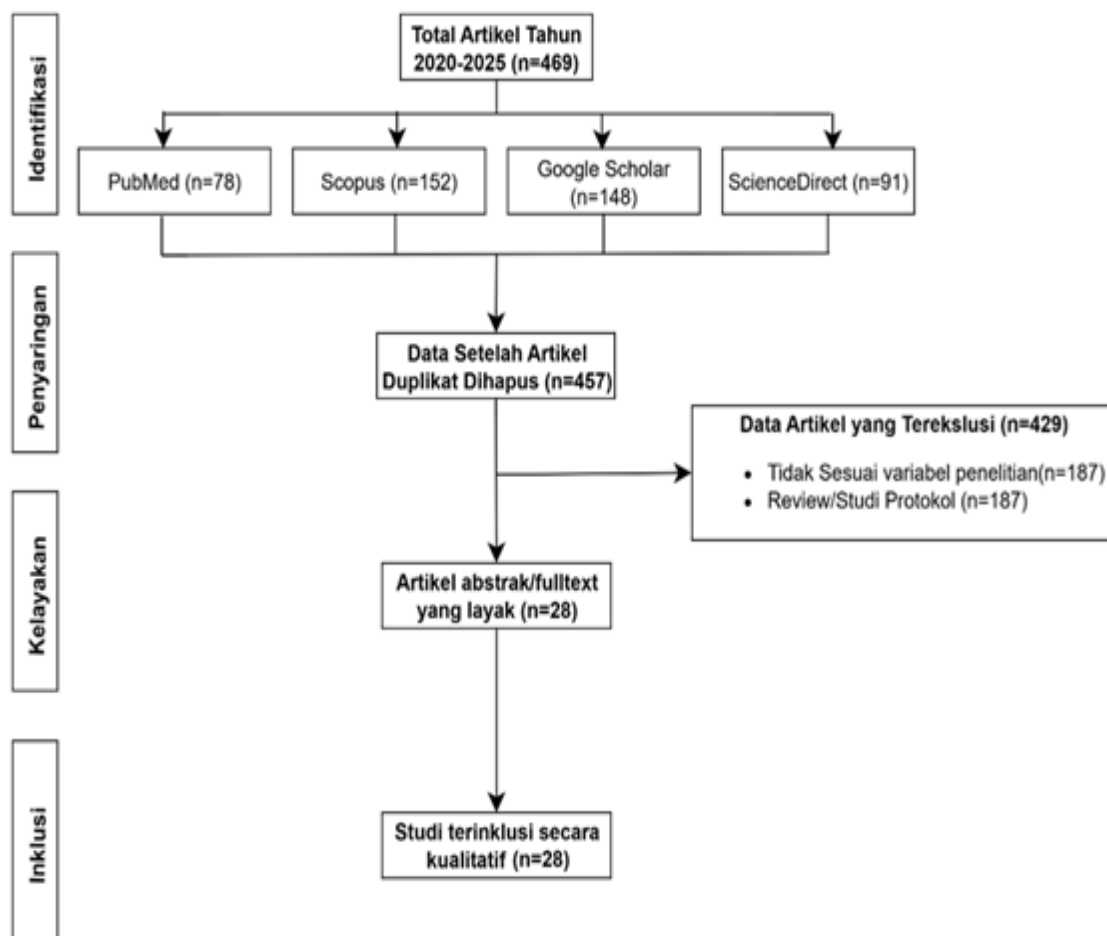
Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa job crafting memiliki dampak positif terhadap kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Jaleel & Sarmad (2024) menemukan bahwa job crafting tidak hanya meningkatkan otonomi dan keterlibatan kerja, tetapi juga memperkuat rasa kepemilikan terhadap pekerjaan. Di sisi lain, Zhang et al. (2021) menekankan bahwa job crafting memungkinkan karyawan menyesuaikan pekerjaan mereka dengan kekuatan pribadi dan nilai-nilai individu. Dalam konteks pasca-pandemi, fenomena job crafting menjadi semakin penting karena banyak organisasi beralih ke model kerja hibrida, yang menuntut fleksibilitas dan inisiatif personal dalam mengelola beban kerja (Harju et al., 2021). Selain itu, sejumlah penelitian menggarisbawahi bahwa hubungan antara job crafting dan kinerja karyawan tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh faktor psikologis seperti work engagement, work motivation, dan meaningful work. Schaufeli (2017) mendefinisikan work engagement sebagai keadaan positif yang ditandai oleh dedikasi, vigor, dan absorpsi, yang dapat memperkuat dampak job crafting terhadap kinerja. Penelitian oleh Kilic & Kitapci (2023) menunjukkan bahwa job crafting meningkatkan meaningful work, yang pada gilirannya menumbuhkan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja. Dengan demikian, mekanisme psikologis ini menjadi kunci dalam menjelaskan bagaimana job crafting berkontribusi terhadap hasil kerja yang unggul. Namun, meskipun terdapat bukti empiris yang luas, hasil penelitian mengenai hubungan antara job crafting dan kinerja masih bervariasi tergantung pada konteks budaya, sektor industri, serta pendekatan metodologis yang digunakan. Thomas et al. (2020) bahwa job crafting

efektif dalam meningkatkan work engagement di sektor jasa dan pendidikan, sementara yang lain menunjukkan hasil yang lemah atau tidak signifikan di sektor manufaktur (Hulsof et al., 2020). Perbedaan ini menunjukkan perlunya kajian sistematis untuk mengidentifikasi pola konsisten, kesenjangan literatur, dan arah penelitian masa depan.

Selain itu, hubungan mediasi antara job crafting, motivasi, dan kinerja. Job crafting memungkinkan individu untuk meningkatkan sumber daya pekerjaan (job resources) seperti dukungan sosial dan otonomi, yang pada akhirnya memengaruhi keterlibatan dan makna kerja (Shin et al., 2020). Pemahaman integratif terhadap faktor-faktor ini penting untuk membangun model konseptual yang komprehensif dan relevan dengan praktik organisasi masa kini. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melakukan Systematic Literature Review (SLR) guna menganalisis hubungan antara job crafting dan employee performance dengan menelaah peran mediasi work engagement, work motivation, dan meaningful work. Hasil SLR ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan model manajemen sumber daya manusia berbasis inisiatif personal, sekaligus rekomendasi praktis bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui desain pekerjaan yang lebih adaptif dan bermakna.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis berbagai penelitian empiris yang meneliti hubungan antara job crafting dan employee performance, dengan fokus pada peran mediasi work engagement, work motivation, dan meaningful work. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman komprehensif terhadap variasi desain penelitian, konteks organisasi, serta kekuatan hubungan antarvariabel yang telah diuji pada berbagai sektor industri dan budaya kerja. Strategi pencarian literatur dilakukan melalui basis data akademik terkemuka seperti PubMed, Scopus, Google Scholar, dan ScienceDirect dengan kombinasi kata kunci boolean. ("job crafting" AND "kinerja karyawan") AND ("work engagement" OR "keterikatan kerja" OR "work motivation" OR "motivasi kerja" OR "meaningful work" OR "makna kerja") AND ("mediating role" OR "peran mediasi" OR "pengaruh tidak langsung") AND ("organizational behavior" OR "perilaku organisasi" OR "manajemen sumber daya manusia") Kriteria inklusi yang disajikan pada diagram PRISMA mencakup artikel jurnal yang diterbitkan dalam rentang waktu 2020–2025, ditulis dalam bahasa Inggris, dan secara eksplisit membahas model pelayanan terintegrasi untuk ibu dan anak. Sebanyak 28 artikel yang memenuhi kriteria inklusi kemudian dianalisis menggunakan teknik tematik.



Gambar 1. Diagram PRISMA

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hubungan Job Crafting dengan Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil telaah sistematis terhadap dua puluh dua artikel (Tabel 1), terlihat bahwa mayoritas penelitian menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara job crafting dengan employee performance melalui mediasi variabel psikologis seperti work engagement (WE), work motivation (WM), dan meaningful work (MW). Pendekatan mediasi ini memperkuat pemahaman bahwa job crafting tidak hanya berfungsi sebagai perilaku proaktif yang meningkatkan efektivitas pekerjaan, tetapi juga sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat rasa makna dan keterlibatan dalam bekerja. Beberapa studi juga menambahkan variabel moderator seperti leader-member exchange (LMX) atau presenteeism untuk menjelaskan kondisi yang memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut.

Tabel 1. Rangkuman Variabel dari Artikel

No	Penulis (Tahun)	Variabel/Mediasi yang diuji	Status	Ringkasan Temuan
1	Junça-Silva et al. (2022)	JC→Performance; mediasi MW; moderasi presenteeism	Signifikan	MW memediasi JC→kinerja; presenteeism melemahkan jalur
2	Hulshof et al. (2020)	JC (seek↑/challenge↑/reduce↓)→Service performance; mediasi MW & WE	Signifikan/Mixed	Seek↑ & challenge↑ positif; reduce demands negatif via MW & WE
3	Nagarajan et al. (2022)	Dampak COVID→Performance/Satisfaction; moderasi JC & WE	Signifikan	JC & WE memitigasi dampak negatif COVID pada performa (moderated-mediation)
4	Yadav & Dhar (2024)	JC→Work-role performance; mediasi WE; moderasi LMX	Signifikan	WE memediasi; LMX memperkuat JC→WE
5	Suwondo (2025)	Competence/Engagement→Performance; mediasi JC	Tidak signifikan (JC→Perf)	JC tidak memediasi; efek kompetensi langsung dominan
6	Nazahra & Nasution (2025)	JC & Self-efficacy→Performance; mediasi WE	Signifikan	JC & self-efficacy → kinerja, baik langsung maupun via WE
7	Ananda et al. (2024)	LMX/OCB/JC→In-role performance; mediasi WE	Signifikan (mediasi); direct JC mixed	WE memediasi; kontribusi JC ke performa terutama tak langsung
8	Ariani (2023)	JC→EE→In-role/Extra-role performance	Signifikan (IRP); mixed (ERP)	WE memediasi JC→IRP; efek pada ERP bervariasi/lemah
9	Oprea et al. (2022)	JC→Intent to leave; mediasi MW & WE (serial)	N/A (non-performance)	MW & WE memediasi penurunan niat keluar, bukan outcome kinerja
10	Güçlü Nergiz & Unsal-Akbiyik (2024)	JC→Task performance & Employability; mediasi WE	Signifikan	WE memediasi JC→task performance & employability
11	Meijerink et al. (2020)	HRM→WE; mediasi JC	Signifikan (mekanisme)	JC memediasi HRM→WE; performa tidak diuji

12	Vieira dos Santos et al. (2023)	Passion→JC/WE/Performance	Signifikan	Harmonious passion ↑ JC, WE, & performa; obsessive passion efek negatif
13	Garg et al. (2021)	Reverse mentoring & JC→Outcomes; mediasi WE	Signifikan	WE memediasi JC→performa (↑) & withdrawal (↓)
14	Hanartyo & Fadia (2025)	JC/Work environment→Perfor mance; mediasi WE	Signifikan	JC & lingkungan kerja → WE → kinerja
15	Maulana (2022)	JC/Comm. skills/Work env.→Performance; mediasi WE	Tidak signifikan (jalur tak langsung)	JC→WE signifikan; WE→performance tidak signifikan; total efek JC→performance NS
16	Syah (2020)	JC→WE; mediasi Psychological meaningfulness	Signifikan (mekanisme)	JC→WE via meaningfulness signifikan; performa tidak diuji
17	Tarigan (2024)	JC & WE→Employee performance (health services)	Signifikan	JC & WE berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
18	Mulyati et al. (2024)	JC→Task performance; mediasi WE & Creativity	Signifikan (mediasi); direct NS	Efek JC pada performa muncul via WE→kreativitas
19	Letona-Ibañez et al. (2021)	JC→WE; mediasi MW	Signifikan (mekanisme)	MW memediasi JC→WE (terkuat pada cognitive crafting); performa tidak diuji
20	Moreira et al. (2022)	JC → Performance; mediasi Work Engagement (WE)	Signifikan (parsial)	Dimensi <i>job crafting</i> (structural/social/chal lenging) meningkatkan <i>work engagement</i> yang berpengaruh terhadap <i>task</i> dan <i>citizenship performance</i> . WE memediasi sebagian hubungan antara JC dan performa.
21	Jiang et al. (2022)	JD-R → JC → Work Engagement (WE); moderasi servant leadership	Signifikan	<i>Job crafting</i> memediasi hubungan antara <i>job resources</i> dan <i>work engagement</i> . Servant leadership memperkuat efek positif <i>job resources</i> terhadap JC dan WE.

22	Zeshan et al. (2025)	Digitalization → JC → Job Resources → Work Engagement (WE)	Signifikan	Digitalisasi meningkatkan <i>job resources</i> dan <i>employee engagement</i> melalui <i>job crafting</i> . Menunjukkan peran JC sebagai mekanisme utama dalam model JD-R.
23	Jonck & Manamela (2025)	Leadership → JC → Work Engagement (WE)	Signifikan	<i>Job crafting</i> menjadi mediator penting antara <i>leadership styles</i> dan <i>work engagement</i> . Self-leadership berpengaruh kuat terhadap WE melalui JC.
24	Olafsen et al. (2025)	JC (Need Crafting) → Basic Psychological Needs (Autonomy, Competence, Relatedness) → Work Motivation (WM)	Konseptual – SDT Valid	Mengembangkan model <i>Self-Determination Theory of Need Crafting at Work</i> . JC memenuhi kebutuhan dasar psikologis yang meningkatkan <i>well-being</i> dan <i>autonomous motivation</i> .
25	Xie (2023)	Work Motivation (Autonomous/ Controlled) → JC → Organizational Commitment	Signifikan (parsial)	JC memediasi hubungan antara <i>autonomous motivation</i> dan <i>organizational commitment</i> . Guru dengan motivasi otonom lebih banyak melakukan JC yang berdampak positif pada komitmen.
26	Autin et al. (2022)	Basic Psychological Needs → Autonomous Motivation → Meaningful Work (MW)	Signifikan (parsial)	<i>Autonomous motivation</i> memediasi hubungan antara kebutuhan dasar (autonomy & relatedness) dengan <i>meaningful work</i> . Kompetensi berpengaruh langsung terhadap MW.
27	Shang (2022)	JC → Work Meaning (MW) dan Work	Signifikan (ganda)	JC berpengaruh positif terhadap <i>work meaning</i> , <i>engagement</i> , dan

		Engagement (WE) → Performance		<i>performance</i> . MW dan WE memediasi hubungan JC → <i>performa</i> , baik secara individual maupun serial.
28	Gaskaree et al. (2025)	Meaning at Work (MW) → Well-Being	Signifikan	MW berhubungan positif dengan <i>subjective well-being</i> guru EFL. MW meningkatkan kepuasan, pertumbuhan profesional, dan rasa tujuan hidup, mendukung kerangka WAMI.

Keterangan : JC : Job Crafting; EP : Employee Performance; WE : Work Engagement; WM : Work Motivation; MW : Meaningful Work; LMX : Leader-Member Exchange; OCB : Organizational Citizenship Behavior; HRM : Human Resource Management; SEM : Structural Equation Modeling; PLS-SEM : Partial Least Squares – Structural Equation Modeling; MWM : Moderated Mediation Model; LMX-Q : Leader-Member Exchange Quality; JD-R Model : Job Demands-Resources Model; SDT : Self-Determination Theory; MSME : Micro, Small, and Medium Enterprises.

Orang tua yang menghadapi stres dalam mengasuh anak berkebutuhan khusus cenderung memiliki penilaian yang bias terhadap perilaku anak, bereaksi secara reaktif terhadap perilaku anak, dan menunjukkan kecenderungan perilaku agresif (Nurhamidah & Retnowati, 2018). Tantangan pengasuhan yang dialami oleh orang tua cenderung menyebabkan respon emosional seperti frustrasi, jengkel, amarah, dan kecenderungan untuk berbicara dengan nada yang tinggi pada anak, serta melampiaskan emosi dengan melemparkan sesuatu ke dinding (Nurhamidah & Retnowati, 2018). Menurut Marretih & Wahdani (2017), bersyukur merupakan salah satu bentuk atau cara mengatasi tekanan (*coping*) pada orang tua yang mendampingi anak berkebutuhan khusus. Sebagai strategi atau bentuk *coping*, anak berkebutuhan khusus menjadi sumber inspirasi untuk meningkatkan rasa syukur, membantu orang tua melihat nilai positif dalam setiap tantangan, dan meresapi kebahagiaan dari kehadiran anak tersebut (Marretih & Wahdani, 2017). Interpretasi terhadap Tabel 1 menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian (sekitar 80%) menemukan hubungan signifikan antara job crafting dan kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Studi oleh Junça-Silva et al. (2022), Moreira et al. (2022), dan Shang (2022) menegaskan bahwa meaningful work dan work engagement memainkan peran penting dalam menjembatani pengaruh job crafting terhadap kinerja. Misalnya, Junça-Silva et al. (2022) menemukan bahwa

makna kerja menjadi mediator utama yang memperkuat efek positif job crafting, sementara presenteeism justru melemahkannya. Temuan ini konsisten dengan konsep Job Demands-Resources Model yang menyatakan bahwa peningkatan sumber daya psikologis dapat mengubah tekanan kerja menjadi energi positif. Selain itu, Shang (2022) dan Hulshof et al. (2020) menambahkan bahwa kombinasi antara pencarian tantangan (seeking challenges) dan peningkatan sumber daya (seeking resources) berkontribusi besar terhadap kinerja pelayanan, sedangkan pengurangan tuntutan kerja (reducing demands) cenderung berdampak negatif terhadap performa. Selanjutnya, penelitian oleh Yadav dan Dhar (2024), Nazahra dan Nasution (2025), serta Hanartyo dan Fadia (2025) memperkuat temuan bahwa work engagement merupakan mediator yang paling konsisten dalam menjelaskan hubungan job crafting dan kinerja. Dalam konteks industri jasa dan perhotelan, work engagement menjadi katalis penting yang mengubah inisiatif job crafting menjadi peningkatan produktivitas dan perilaku kewargaan organisasi. Hasil serupa juga ditemukan pada sektor kesehatan (Tarigan, 2024) dan lembaga publik (Ananda et al., 2024), yang menunjukkan bahwa job crafting tidak hanya meningkatkan performa individu, tetapi juga memperkuat keterikatan karyawan terhadap tujuan organisasi. Selain itu, studi oleh Mulyati et al. (2024) dan Güçlü Nergiz dan Unsal-Akbiyik (2024) menambahkan variabel kreativitas dan employability sebagai outcome tambahan, dan keduanya menunjukkan efek positif tidak langsung melalui mediasi work engagement.

Namun demikian, tidak semua hasil mendukung hubungan positif tersebut. Beberapa studi seperti Suwondo (2025) dan Maulana (2022) menunjukkan hubungan tidak signifikan, terutama ketika variabel mediasi tidak cukup kuat untuk menjembatani job crafting dan kinerja. Dalam kedua penelitian tersebut, job crafting berpengaruh terhadap work engagement, tetapi jalur work engagement → performance tidak signifikan, sehingga efek total menjadi lemah. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh job crafting terhadap kinerja bergantung pada sejauh mana organisasi mampu menumbuhkan makna kerja dan keterlibatan emosional karyawan. Selain itu, pada konteks tertentu seperti studi Hulshof et al. (2020), dimensi “reducing demands” bahkan dapat menurunkan kinerja karena mengurangi intensitas tantangan yang dibutuhkan untuk mencapai performa optimal.

Dengan demikian, hasil analisis menunjukkan bahwa work engagement merupakan mediator dominan dalam menjelaskan hubungan antara job crafting dan employee performance, diikuti oleh meaningful work sebagai mediator psikologis yang memperkuat efeknya. Sebaliknya, work motivation muncul lebih jarang sebagai variabel mediasi langsung, namun implisit dalam konsep keterlibatan dan makna kerja yang dibahas dalam sebagian besar studi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan job crafting efektif mendorong kinerja apabila disertai dengan penguatan engagement dan persepsi makna kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya peran organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung otonomi, fleksibilitas, dan pemaknaan positif terhadap tugas sehingga karyawan lebih terdorong untuk membentuk pekerjaan mereka sesuai dengan kekuatan dan nilai pribadi. Peran Mediasi Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja (work engagement) muncul sebagai variabel mediasi yang paling dominan dalam menjelaskan hubungan antara job crafting dan employee performance. Berdasarkan mayoritas studi yang dianalisis, work engagement secara konsisten berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang mentransformasikan inisiatif proaktif karyawan menjadi peningkatan performa kerja baik pada level individu maupun organisasi. Studi oleh Moreira et al. (2022) menunjukkan bahwa dimensi job crafting yang melibatkan peningkatan sumber daya struktural, sosial, serta tantangan pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja tugas dan citizenship performance melalui work engagement. Temuan ini memperkuat teori Job Demands–Resources (JD-R) Model yang menyatakan bahwa ketika individu mampu membentuk pekerjaannya agar lebih selaras dengan kemampuan dan aspirasi pribadi, mereka cenderung menunjukkan tingkat energi, dedikasi, dan absorpsi yang lebih tinggi, yang akhirnya mendorong peningkatan kinerja.

Beberapa penelitian menegaskan peran work engagement sebagai mediasi parsial yang memperkuat hubungan tidak langsung antara job crafting dan performa kerja. Yadav dan Dhar (2024) menemukan bahwa pada konteks industri perhotelan, work engagement tidak hanya meningkatkan work-role performance tetapi juga memperkuat hubungan sosial antara karyawan dan atasan melalui leader-member exchange (LMX). Demikian pula, penelitian Ariani (2023) pada sektor UMKM menemukan bahwa work engagement berperan penting dalam meningkatkan in-role performance, meskipun efek terhadap extra-role performance bervariasi tergantung jenis pekerjaan dan masa kerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja merupakan penggerak emosional yang memperkuat dampak positif job crafting terhadap performa, tetapi efeknya dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan serta hubungan interpersonal di lingkungan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Nazahra dan Nasution (2025), Hanartyo dan Fadia (2025), serta Ananda et al. (2024) memperkuat bukti bahwa work engagement memediasi pengaruh job crafting terhadap kinerja di berbagai konteks organisasi, mulai dari rumah sakit hingga lembaga pemerintahan. Di dalam organisasi dengan beban kerja tinggi, seperti sektor kesehatan, work engagement terbukti menjadi kunci dalam menjaga motivasi dan efektivitas kerja di tengah tekanan operasional. Karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif lebih mampu menemukan strategi kreatif untuk menyesuaikan pekerjaannya dan mencapai target organisasi. Bahkan, Mulyati et al. (2024) menunjukkan bahwa work engagement tidak hanya berperan sebagai mediator tunggal, tetapi juga mendorong kreativitas yang berfungsi sebagai mediator berantai antara job crafting dan kinerja tugas. Temuan ini memperlihatkan bagaimana work engagement menjadi “jembatan energi psikologis” yang menghubungkan proses proaktif (job crafting) dengan hasil produktif (performance).

Namun, meskipun sebagian besar temuan mendukung efek mediasi work engagement, terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan hasil tidak signifikan. Misalnya, Suwondo (2025) dan Maulana (2022) menemukan bahwa meskipun job crafting berpengaruh positif terhadap work engagement, jalur work

engagement → performance tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa work engagement membutuhkan dukungan organisasi yang kuat, seperti pengakuan, kejelasan peran, dan lingkungan kerja yang mendukung agar dapat mempengaruhi performa secara langsung. Dengan demikian, meskipun work engagement terbukti menjadi mediator penting, efektivitasnya tetap dipengaruhi oleh faktor kontekstual, budaya organisasi, serta dimensi job crafting yang diterapkan.

Peran Mediasi Makna Kerja

Selain keterikatan kerja, variabel makna kerja (meaningful work) juga berperan penting dalam menjelaskan pengaruh job crafting terhadap kinerja karyawan. Meaningful work mengacu pada sejauh mana individu merasa pekerjaannya memiliki nilai, makna pribadi, dan kontribusi sosial yang signifikan. Studi oleh Junça-Silva et al. (2022) menegaskan bahwa meaningful work sepenuhnya memediasi hubungan antara tiga dimensi job crafting (task, relational, cognitive) dan kinerja. Dengan kata lain, job crafting meningkatkan kinerja karena membantu karyawan menemukan makna intrinsik dalam pekerjaannya. Hasil ini sejalan dengan teori Self-Determination (Deci & Ryan, 2000) yang menekankan bahwa individu yang menemukan makna dalam pekerjaannya lebih termotivasi secara intrinsik dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas.

Hulshof et al. (2020) dan Shang (2022) memperluas temuan ini dengan menyoroti bahwa meaningful work tidak hanya menjadi mediator tunggal tetapi juga berinteraksi dengan work engagement sebagai mediator berantai. Dalam studi mereka, meaningful work meningkatkan keterlibatan kerja, yang pada gilirannya memperkuat pengaruh job crafting terhadap kinerja. Proses ini menggambarkan bahwa makna kerja bertindak sebagai “pemicu motivasi intrinsik”, sementara keterlibatan kerja menjadi “saluran energi psikologis” yang menggerakkan kinerja. Artinya, ketika karyawan berhasil menemukan makna dalam pekerjaannya, mereka lebih cenderung menunjukkan antusiasme, fokus, dan dedikasi tinggi dalam menjalankan peran mereka. Hasil penelitian Letona-Ibañez et al. (2021) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa makna kerja memediasi hubungan job crafting dan work engagement, terutama pada aspek cognitive crafting, di mana karyawan menafsirkan ulang pekerjaannya agar lebih bermakna. Selain sebagai mediator utama, meaningful work juga terbukti berperan dalam menurunkan hasil negatif organisasi, seperti keinginan untuk keluar kerja (intent to leave). Studi oleh Oprea et al. (2022) menunjukkan bahwa meaningful work dan work engagement secara berurutan memediasi hubungan negatif antara job crafting dan niat keluar dari pekerjaan. Artinya, karyawan yang mampu membentuk makna positif terhadap pekerjaannya akan lebih terikat secara emosional pada organisasi dan menunjukkan retensi yang lebih tinggi. Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa organisasi perlu menyediakan ruang bagi karyawan untuk menyesuaikan peran dan tanggung jawab mereka agar lebih sesuai dengan nilai pribadi, karena persepsi makna kerja yang tinggi terbukti meningkatkan performa sekaligus menekan turnover.

Dari keseluruhan temuan, dapat disimpulkan bahwa meaningful work berperan sebagai mediator yang memperdalam hubungan job crafting dan kinerja

dengan memberikan dimensi psikologis yang mendasari motivasi dan keterlibatan kerja. Ketika karyawan menemukan makna intrinsik dalam pekerjaan mereka, mereka tidak hanya bekerja untuk memenuhi target, tetapi juga untuk mencapai kepuasan pribadi dan kontribusi sosial yang lebih luas. Oleh karena itu, pengembangan strategi organisasi yang menumbuhkan meaningful work misalnya melalui program refleksi peran, mentoring, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan akan memperkuat efek job crafting terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Peran Mediasi Motivasi Kerja

Meskipun motivasi kerja (work motivation) tidak seintensif work engagement dan meaningful work dalam literatur yang ditinjau, variabel ini tetap berfungsi sebagai mekanisme penting dalam menghubungkan job crafting dengan performa kerja. Secara teoretis, work motivation menjelaskan dorongan internal dan eksternal yang membuat individu ingin mengubah, memperbaiki, atau menyesuaikan pekerjaan mereka. Dalam konteks job crafting, motivasi kerja dapat timbul karena karyawan merasa memiliki kontrol lebih besar terhadap tugas mereka, sehingga meningkatkan rasa otonomi dan pencapaian pribadi. Penelitian Vieira dos Santos et al. (2023) menunjukkan bahwa harmonious passion sebagai bentuk motivasi intrinsik meningkatkan job crafting, engagement, dan kinerja, sementara obsessive passion justru menurunkan kesejahteraan kerja. Temuan ini memperkuat bahwa motivasi kerja yang sehat, berbasis otonomi dan makna, menjadi penggerak utama dalam mentransformasikan job crafting menjadi performa nyata. Beberapa penelitian lain juga menunjukkan kaitan tidak langsung antara job crafting dan work motivation. Misalnya, studi oleh Garg et al. (2021) menyoroti bahwa job crafting meningkatkan motivasi kerja melalui peningkatan work engagement, yang kemudian berujung pada peningkatan kinerja dan penurunan perilaku work withdrawal. Artinya, motivasi kerja bertindak sebagai elemen penggerak yang memperkuat energi keterlibatan kerja untuk menghasilkan perilaku kerja produktif. Sementara itu, penelitian Meijerink et al. (2020) menegaskan bahwa sistem HRM yang berorientasi pada komitmen tinggi dapat meningkatkan work motivation melalui job crafting, karena praktik HR yang mendukung otonomi mendorong karyawan untuk berinisiatif dalam menyesuaikan pekerjaan mereka dengan kebutuhan psikologis pribadi.

Meskipun tidak semua penelitian secara eksplisit mengukur work motivation sebagai mediator formal, konsep ini sering muncul secara implisit dalam dimensi work engagement dan meaningful work. Dalam konteks teoritis, work motivation dapat dianggap sebagai tahap awal sebelum munculnya engagement dan persepsi makna kerja. Hal ini terlihat dalam studi Suwondo (2025), di mana meskipun job crafting tidak langsung meningkatkan kinerja, pengaruhnya terhadap motivasi dan keterlibatan tetap ada. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika organisasi tidak mampu mengarahkan motivasi kerja karyawan ke arah yang bermakna, dampak positif job crafting terhadap kinerja menjadi terbatas. Secara keseluruhan, peran mediasi work motivation dapat dipandang sebagai fondasi dari dua mediator psikologis lainnya work engagement dan meaningful work. Motivasi kerja menjadi

energi awal yang memungkinkan karyawan untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaannya dan menemukan makna di dalamnya. Dengan demikian, organisasi yang ingin memaksimalkan manfaat job crafting perlu memastikan bahwa sistem penghargaan, umpan balik, dan dukungan kariernya selaras dengan kebutuhan otonomi dan kompetensi individu. Strategi seperti pemberian kebebasan dalam pengambilan keputusan, dukungan terhadap pembelajaran mandiri, serta komunikasi yang terbuka antara manajer dan bawahan dapat memperkuat motivasi kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

SIMPULAN

Hasil penelitian mengungkapkan job crafting berasosiasi positif dengan kinerja karyawan, tetapi hubungan tersebut jarang sepenuhnya langsung; ia terutama berjalan melalui mekanisme psikologis. Work engagement muncul sebagai mediasi dominan yang mentransformasikan inisiatif proaktif karyawan menjadi output kinerja (baik kinerja tugas maupun kewargaan), sementara meaningful work memperdalam efek dengan menyediakan landasan pemaknaan yang mendorong dedikasi dan fokus; keduanya kerap bekerja secara berantai (MW terhadap WE). Di sisi lain, work motivation berperan sebagai energi awal yang selaras dengan Self-Determination Theory (SDT), menyalurkan kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial ke arah keterlibatan dan performa optimal. Konsistensi temuan juga dipengaruhi oleh konteks organisasi dan jenis pekerjaan: dimensi seeking resources dan seeking challenges terbukti paling andal dalam meningkatkan kinerja, sedangkan dimensi reducing hindering demands dapat netral bahkan negatif, terutama pada sektor layanan yang berorientasi pelanggan. Selain itu, moderator seperti leader-member exchange (LMX) memperkuat jalur job crafting terhadap engagement, sedangkan presenteeism terbukti melemahkannya. Implikasinya, intervensi organisasi sebaiknya tidak hanya menuntut karyawan untuk aktif melakukan job crafting, tetapi juga secara sistematis mendesain ekosistem kerja yang memfasilitasi keterlibatan, makna, dan motivasi. Hal ini dapat dilakukan melalui peningkatan otonomi tugas, pemberian umpan balik berkualitas, peluang pembelajaran berkelanjutan, refleksi peran (role reflection), dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Praktik high-commitment HRM dapat menjadi pengungkit utama dalam memperkuat job resources sesuai kerangka JD-R, sehingga perilaku crafting berbuah peningkatan kinerja dan kesejahteraan. Untuk memperdalam pemahaman empiris, penelitian mendatang disarankan menggunakan desain longitudinal atau eksperimental agar dapat menguji hubungan kausal dan efek jangka panjang job crafting terhadap kinerja. Pengukuran dimensi job crafting yang lebih presisi, pengujian mediasi berantai dan moderasi kontekstual lintas budaya maupun sektor, serta integrasi indikator kinerja objektif perlu dikembangkan lebih lanjut. Dengan demikian, job crafting dapat dimanfaatkan bukan hanya sebagai perilaku adaptif individu, tetapi juga sebagai strategi desain kerja berbasis bukti (evidence-based job design strategy) yang mendukung keberlanjutan kinerja organisasi dan kesejahteraan psikologis karyawan.

DAFTAR RUJUKAN

- Ananda, M. A. S., Nurhayati, M., & Rahim, A. R. (2024). The effect of leader-member exchange, organizational citizenship behavior, and job crafting on in-role performance mediated by employee engagement. *International Journal of Applied Management and Business*, 2(1), 11–23.
- Ariani, D. W. (2023). The effects of job crafting and engagement in improving the performance of micro, small and medium enterprises. *South African Journal of Business Management*, 54(1), 1–9.
- Autin, K. L., Herdt, M. E., Garcia, R. G., & Ezema, G. N. (2022). Basic psychological need satisfaction, autonomous motivation, and meaningful work: A self-determination theory perspective. *Journal of Career Assessment*, 30(1), 78–93.
- Demerouti, E., Soyer, L. M., Vakola, M., & Xanthopoulou, D. (2021). The effects of a job crafting intervention on the success of an organizational change effort in a blue-collar work environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 374–399.
- Garg, N., Murphy, W., & Singh, P. (2021). Reverse mentoring, job crafting and work outcomes: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 26(2), 290–308.
- Gaskaree, B. L., Xodabande, I., Zohrabi, M., & Behshad, N. (2025). Exploring the relationship between meaning at work and subjective wellbeing among language teachers: a Mixed Method Study. *Australian Journal of Applied Linguistics*, 8(1), 2289–2289.
- Güçlü Nergiz, H., & Unsal-Akbiyik, B. S. (2024). Job crafting, task performance, and employability: The role of work engagement. *SAGE Open*, 14(3), 21582440241271125.
- Hanartyo, E. D., & Fadia, P. (2025). Pengaruh job crafting dan work environment terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh work engagement. *Journal of Human and Education (JAHE)*, 5(1), 589–596.
- Harju, L. K., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. J. (2021). The double-edged sword of job crafting: The effects of job crafting on changes in job demands and employee well-being. *Human Resource Management*, 60(6), 953–968.
- Hulshof, I. L., Demerouti, E., & Le Blanc, P. M. (2020a). Day-level job crafting and service-oriented task performance: The mediating role of meaningful work and work engagement. *Career Development International*, 25(4), 355–371.
- Hulshof, I. L., Demerouti, E., & Le Blanc, P. M. (2020b). Providing services during times of change: Can employees maintain their levels of empowerment, work engagement and service quality through a job crafting intervention? *Frontiers in Psychology*, 11, 87.
- Jaleel, A., & Sarmad, M. (2024). Inclusive leader and job crafting: The role of work engagement and job autonomy in service sector organisations. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(4), 948–966.
- Jiang, D., Ning, L., Liu, T., Zhang, Y., & Liu, Q. (2022). Job demands-resources, job crafting and work engagement of tobacco retailers. *Frontiers in Public Health*, 10, 925668.

- Jonck, P., & Manamela, T. H. (2025). The influence of leadership on work engagement mediated by job crafting. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, 2957.
- 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.
- Kilic, E., & Kitapci, H. (2023). Cognitive job crafting: An intervening mechanism between intrinsic motivation and affective well-being. *Management Research Review*, 46(7), 1043–1058.
- Letona-Ibañez, O., Martinez-Rodriguez, 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.
- Maulana, M. (2022). Pengaruh job crafting, communication skills dan work environment terhadap job performance dengan hubungan kerja sebagai variabel intervening pada pekerja mikro BRI Kanca Demak. *JUEB: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(3), 99–110.
- Meijerink, J., Bos-Nehles, A., & de Leede, J. (2020). How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: The mediating role of job crafting. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(22), 2893–2918.
- Moreira, A., Encarnação, T., Viseu, J., & Sousa, M. J. (2022). Job crafting and job performance: The mediating effect of engagement. *Sustainability*, 14(22), 14909.
- Mulyati, Y., Hermawan, A., & Anggiani, S. (2024). The effects of job crafting on task performance: The mediating role of work engagement and employee creativity. *International Journal of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 3(5), 2516–2529.
- Nagarajan, R., Swamy, R. A., Reio, T. G., Elangovan, R., & Parayitam, S. (2022). The COVID-19 impact on employee performance and satisfaction: A moderated moderated-mediation conditional model of job crafting and employee engagement. *Human Resource Development International*, 25(5), 600–630.
- Nazahra, A., & Nasution, N. (2025). The effect of job crafting and self-efficacy on employee performance on work engagement as an intermediate variable. *Jambura Economic Education Journal*, 7(4), 1415–1434.
- Olafsen, A. H., Marescaux, B. P., & Kujanpää, M. (2025). Crafting for autonomy, competence, and relatedness: A self-determination theory model of need crafting at work. *Applied Psychology*, 74(1), e12570.
- Oprea, B., Păduraru, L., & Iliescu, D. (2022). Job crafting and intent to leave: The mediating role of meaningful work and engagement. *Journal of Career Development*, 49(1), 188–201.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775–1786.

-
- Shang, W. (2022). The effects of job crafting on job performance among ideological and political education teachers: The mediating role of work meaning and work engagement. *Sustainability*, 14(14), 8820.
- Shin, Y., Hur, W. M., & Choi, W. H. (2020). Coworker support as a double-edged sword: A moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1417-1438.
- Syah, N. D. (2020). Pengaruh job crafting terhadap work engagement melalui psychological meaningfulness karyawan PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4), 1257-1267.
- Tarigan, S. (2024). Peran penciptaan pekerjaan dan keterlibatan kerja petugas layanan kesehatan. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Ilmu Nusantara*, 1(2), 82-89.
- Thomas, E. C., Thomas, K. G., & Du Plessis, M. (2020). An evaluation of job crafting as an intervention aimed at improving work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1-12.
- Vieira dos Santos, J., Gomes, A., Rebelo, D. F. S., Lopes, L. F. D., Moreira, M. G., & da Silva, D. J. C. (2023). The consequences of job crafting and engagement in the relationship between passion for work and individual performance of Portuguese workers. *Frontiers in Psychology*, 14, 1180239.
- Xie, Z. (2023). Work motivation and organisational commitment among inclusive education teachers in China: the mediating role of job crafting. *International journal of developmental disabilities*, 69(6), 896-905.
- Yadav, A., & Dhar, R. L. (2024). Effect of job crafting on hotel frontline employees' work role performance: The role of work engagement and leader-member exchange. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 25(2), 359-381.
- Zeshan, M., Khalid, H., Rasool, S., Centobelli, P., Cerchione, R., & Morelli, M. (2025). Digitalization for Sustainable Working Environments: The Role of Job Crafting and Job Resources on Employees Engagement. *Business Strategy and the Environment*.
- Zhang, F., Wang, B., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Job crafting towards strengths and job crafting towards interests in overqualified employees: Different outcomes and boundary effects. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 587-603.