

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Industri kreatif merupakan sektor yang mencakup proses penciptaan, produksi, dan distribusi barang maupun jasa dengan menjadikan kreativitas dan modal intelektual sebagai input utama (UNCTAD, 2024). Industri ini tidak hanya mencakup aktivitas seni dan budaya, tetapi juga berbagai aktivitas ekonomi yang menghasilkan nilai melalui kreativitas, inovasi, pengetahuan, dan kekayaan intelektual. Di Indonesia, kontribusi ekonomi kreatif terhadap Produk Domestik Bruto meningkat dari sekitar Rp700 triliun pada tahun 2013 menjadi Rp1.532 triliun pada tahun 2024 atau meningkat sebesar 119% dalam sebelas tahun terakhir (Sinambela, 2025). Pertumbuhan tersebut juga terlihat dari jumlah tenaga kerja sektor ekonomi kreatif yang mencapai sekitar 27,4 juta orang pada tahun 2025 atau sekitar 18,7% dari total angkatan kerja nasional (Badan Pusat Statistik, 2025). Besarnya kontribusi ekonomi dan jumlah tenaga kerja tersebut menunjukkan bahwa keberlanjutan industri kreatif tidak hanya bergantung pada perkembangan teknologi dan pasar, tetapi juga pada kemampuan sumber daya manusia dalam menghasilkan hasil kerja yang baru dan bermanfaat bagi organisasi.

Dalam industri kreatif, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan karyawan untuk menghasilkan hasil kerja yang inovatif dan bernilai, kemampuan tersebut yang dikenal dengan istilah *creative performance*. Oldham dan Cummings (1996) mendefinisikan *creative performance* sebagai produk, ide, atau prosedur yang memiliki unsur kebaruan serta berpotensi relevan dan bermanfaat bagi organisasi. *Creative performance* menjadi penting dalam industri kreatif karena pekerjaan pada sektor ini sering kali menuntut karyawan untuk mengembangkan konsep, menyelesaikan permasalahan, menciptakan produk, serta memperbarui metode kerja. Oleh karena itu, karyawan tidak hanya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target, tetapi juga menghasilkan gagasan dan hasil kerja yang memiliki nilai kebaruan dan kegunaan.

Tingginya *creative performance* dapat memberikan dampak positif bagi karyawan maupun organisasi. Harari et al. (2016) menunjukkan bahwa karyawan yang lebih mampu menampilkan hasil dan perilaku kreatif dalam pekerjaannya cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dalam menjalankan tugas inti serta lebih banyak menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung rekan kerja dan organisasi. Sejalan dengan itu, Zhang dan Bartol (2010) juga menjelaskan bahwa karyawan yang mampu menghasilkan gagasan baru dan berguna mengenai produk, layanan, metode, atau prosedur kerja cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaannya. Sebaliknya, *creative performance* yang lebih rendah dapat berkaitan dengan terbatasnya kontribusi karyawan dalam menghasilkan alternatif penyelesaian masalah, memperbaiki cara kerja, dan memberikan gagasan baru yang bermanfaat bagi organisasi. Oleh karena itu, *creative performance* merupakan hasil kerja yang perlu diperhatikan, khususnya dalam industri kreatif yang keberlangsungannya sangat bergantung pada kemampuan menghasilkan pembaruan.

Meskipun penting, kemampuan kreatif yang dimiliki karyawan tidak selalu dapat diwujudkan menjadi *creative performance* yang optimal. Oldham dan Cummings (1996) menemukan bahwa karyawan menunjukkan *creative performance* yang lebih tinggi ketika mengerjakan tugas yang kompleks dan menantang serta memperoleh pengawasan yang suportif dan tidak terlalu mengontrol. Sebaliknya, lingkungan kerja yang membatasi atau terlalu mengontrol dapat mengurangi kesempatan karyawan untuk mengeksplorasi pendekatan yang berbeda. Zheng dan Liu (2017) juga menemukan bahwa perlakuan atasan yang kasar dan merendahkan dapat menghambat *creative performance* karena menurunkan keyakinan karyawan terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa potensi kreatif individu belum tentu menghasilkan *creative performance* yang tinggi apabila lingkungan kerja tidak memberikan dukungan dan ruang yang memadai.

Penelitian lain juga memperlihatkan bahwa *creative performance* dapat dipengaruhi oleh kondisi psikologis dan tuntutan yang dialami karyawan. Park et al. (2024) menemukan bahwa ketidaksesuaian antara rasa tanggung jawab untuk melakukan perubahan dan kesediaan mengambil risiko dapat menghambat proses

menghasilkan ide sehari-hari yang kemudian berpengaruh terhadap *creative performance*. Ali et al. (2025) menunjukkan bahwa tuntutan untuk terus berganti peran dalam tim dapat menguras sumber daya psikologis yang dibutuhkan karyawan untuk bekerja secara kreatif. Selain itu, Liu et al. (2022) menemukan bahwa tekanan untuk terus menghasilkan kinerja kreatif tidak selalu memberikan dampak positif. Ketika tekanan tersebut dipersepsikan sebagai hambatan atau beban, kemampuan karyawan dalam menghasilkan gagasan kreatif justru dapat menurun. Hal tersebut menunjukkan bahwa *creative performance* tidak muncul secara otomatis hanya karena pekerjaan menuntut kreativitas, tetapi juga bergantung pada kondisi kerja yang memungkinkan karyawan menggunakan waktu, perhatian, energi, dan kemampuannya untuk mengembangkan gagasan.

Persoalan *creative performance* menjadi semakin relevan ketika pola kerja organisasi mengalami perubahan menuju sistem *hybrid working*. *Hybrid working* merupakan model kerja yang menggabungkan pelaksanaan pekerjaan dari kantor, rumah, maupun lokasi lain seperti kafe Prabaswara et al. (2025). Sistem ini memungkinkan karyawan dapat menyesuaikan pekerjaan dengan situasi dan kebutuhan tugasnya. Namun, fleksibilitas dalam *hybrid working* tidak selalu menghasilkan pengalaman kerja dan hasil kreatif yang sama pada setiap karyawan. Tanpa pengaturan waktu dan batas kerja yang jelas, fleksibilitas juga dapat menimbulkan jam kerja yang tidak teratur, kesulitan mempertahankan fokus, dan kurangnya waktu istirahat.

Indikasi mengenai permasalahan *creative performance* turut ditemukan melalui wawancara awal yang dilakukan peneliti terhadap 4 karyawan industri kreatif yang menjalani sistem *hybrid working*. Para responden bekerja dalam beberapa bidang, antara lain desain grafis, pemasaran kreatif, produksi kampanye dan *motion design*. Wawancara tersebut dilakukan untuk memperoleh gambaran awal mengenai pengalaman karyawan dalam mengatur waktu dan metode kerja, mengembangkan ide, serta menghasilkan pekerjaan kreatif selama menjalani sistem *hybrid working*. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian responden mengalami kesulitan dalam mempertahankan kualitas hasil kreatif ketika waktu dan pelaksanaan pekerjaan tidak dapat dikelola secara optimal. Salah satu responden mengungkapkan bahwa perubahan jam kerja dan berkurangnya waktu istirahat

membuat dirinya kurang fokus ketika mengembangkan konsep. Akibatnya, ide yang dihasilkan tidak semaksimal biasanya dan membutuhkan lebih banyak revisi. Responden tersebut juga menjelaskan bahwa tuntutan untuk bekerja hingga dini hari dan kembali melanjutkan pekerjaan pada pagi hari menyebabkan konsep yang dihasilkan terasa lebih standar, meskipun pekerjaan tetap dapat diselesaikan sesuai dengan tenggat waktu. Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa penyelesaian pekerjaan tepat waktu belum tentu mencerminkan *creative performance* yang optimal apabila kebaruan dan kualitas pengembangan gagasan mengalami penurunan.

Responden lain menyatakan bahwa fleksibilitas dalam sistem *hybrid working* dapat menjadi “bumerang” karena manfaatnya bergantung pada kemampuan individu dalam mengendalikan diri dan mengatur pekerjaannya. Kenyamanan bekerja dari rumah terkadang membuat responden memperpanjang waktu kerja hingga larut malam. Selain itu, distraksi ketika bekerja dari rumah dan kaburnya batas antara waktu kerja dan waktu istirahat juga dapat menghambat konsentrasi dalam mengembangkan ide. Kondisi tersebut menyebabkan proses eksplorasi gagasan menjadi kurang optimal dan hasil pekerjaan membutuhkan lebih banyak perbaikan. Dengan demikian, fleksibilitas dalam sistem *hybrid working* tidak selalu diikuti oleh peningkatan *creative performance*, terutama apabila karyawan tidak memiliki kontrol yang memadai dalam mengatur waktu dan pelaksanaan pekerjaannya.

Di sisi lain, sebagian responden menunjukkan pengalaman yang berbeda ketika memperoleh kebebasan yang lebih besar dalam mengatur pekerjaan. Responden yang memiliki keleluasaan dalam menentukan waktu untuk mencari referensi dan melakukan *brainstorming* mengungkapkan bahwa dirinya mampu menghasilkan lebih banyak ide serta lebih berani mengeksplorasi konsep yang berbeda. Responden lain juga menjelaskan bahwa kebebasan dalam menentukan konsep visual dan *storytelling* memberikannya kesempatan untuk mengembangkan alternatif yang tidak hanya mengikuti pola-pola sebelumnya. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keleluasaan dalam mengatur cara dan waktu kerja dapat memberikan ruang yang lebih besar bagi karyawan untuk mengeksplorasi dan mengembangkan gagasan kreatif.

Perbedaan pengalaman antarresponden menunjukkan bahwa sistem *hybrid working* tidak secara langsung menjamin tinggi atau rendahnya *creative performance*. Munculnya *creative performance* diduga turut dipengaruhi oleh sejauh mana karyawan memiliki kebebasan dan kontrol dalam mengatur pekerjaannya. Temuan wawancara tersebut sejalan dengan penelitian Oldham dan Cummings (1996) yang menunjukkan bahwa karyawan cenderung menampilkan *creative performance* yang lebih tinggi ketika mengerjakan tugas yang menantang dan memperoleh pengawasan yang suportif serta tidak terlalu mengontrol. Sebaliknya, lingkungan kerja yang terlalu membatasi dapat mengurangi kesempatan karyawan untuk mengeksplorasi pendekatan dan menghasilkan gagasan yang berbeda. Berdasarkan hasil wawancara dan penelitian terdahulu tersebut, kebebasan dalam menentukan metode kerja, mengatur waktu pelaksanaan tugas, dan mengambil keputusan terkait pekerjaan diduga menjadi salah satu kondisi yang mendukung *creative performance*. Kebebasan dan kontrol yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut berkaitan dengan konsep *job autonomy*.

Hackman dan Oldham (1975) mendefinisikan *job autonomy* sebagai sejauh mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan dan independensi kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan serta menentukan prosedur pelaksanaannya. Kebebasan tersebut memberikan kontrol yang lebih besar kepada karyawan dalam memilih cara untuk menyelesaikan tugas dan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab personal terhadap hasil kerja (Hackman & Oldham, 1976). Dalam konteks *hybrid working*, *job autonomy* menjadi semakin relevan karena karyawan tidak selalu bekerja dalam lokasi, waktu, dan pengawasan yang sama. Karyawan dapat memiliki keleluasaan untuk menentukan kapan pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi dilakukan, memilih metode yang paling sesuai dengan tuntutan tugas, serta menyesuaikan proses kerja dengan kondisi yang mendukung pengembangan gagasan.

Pemberian *job autonomy* diduga dapat mendukung *creative performance* karena memberikan ruang bagi karyawan untuk mencoba pendekatan baru, mengevaluasi berbagai alternatif, dan menyesuaikan cara kerja dengan karakteristik tugas. Otonomi juga berkaitan dengan motivasi intrinsik, yaitu dorongan untuk

menyelesaikan pekerjaan karena adanya minat, kepuasan, dan tantangan dari pekerjaan itu sendiri (Amabile, 2012). Karyawan yang memiliki kebebasan dalam menentukan metode dan waktu kerja dapat lebih leluasa mengatur proses eksplorasi gagasan tanpa harus selalu mengikuti prosedur yang terlalu kaku. Dengan demikian, *job autonomy* berpotensi menciptakan kondisi yang mendukung karyawan dalam menghasilkan ide, produk, prosedur, atau pendekatan kerja yang baru dan bermanfaat. Namun, otonomi dalam penelitian ini tidak dimaknai sebagai kebebasan tanpa batas, melainkan sebagai ruang pengambilan keputusan yang tetap disertai dengan tujuan, tenggat waktu, tanggung jawab, dan standar hasil kerja yang jelas.

Walaupun secara teoretis *job autonomy* diperkirakan dapat mendukung *creative performance*, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan temuan yang belum konsisten. Hackman dan Oldham (1976) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan yang memberikan otonomi dapat menciptakan kondisi yang mendukung *creative performance*. Namun, Dewi dan Alviani (2025) menemukan bahwa *job autonomy* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *creative performance*. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *job autonomy* terhadap *creative performance* mungkin bergantung pada karakteristik pekerjaan, kondisi organisasi, sistem kerja, maupun kelompok karyawan yang diteliti. Di samping itu, kajian mengenai *hybrid working* selama ini lebih banyak membahas *employee performance*, *employee engagement*, *innovation culture*, dan *work well-being*, sedangkan kajian yang secara khusus menghubungkan *job autonomy* dengan *creative performance* pada karyawan industri kreatif masih terbatas.

Penelitian mengenai hubungan kedua variabel tersebut penting dilakukan karena industri kreatif membutuhkan karyawan yang tidak hanya mampu menyelesaikan tugas, tetapi juga mampu menghasilkan ide dan cara kerja yang baru serta bermanfaat. Pada saat yang sama, penerapan *hybrid working* memberikan fleksibilitas yang dapat menghasilkan pengalaman berbeda bagi setiap karyawan. Sebagian karyawan dapat menggunakan fleksibilitas tersebut untuk meningkatkan fokus dan mengeksplorasi gagasan, sedangkan sebagian lainnya mengalami kesulitan mengatur jam kerja, menjaga waktu istirahat, dan mempertahankan kualitas ide. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa manfaat *hybrid working*

terhadap hasil kreatif tidak bersifat otomatis. Tingkat kebebasan yang dimiliki karyawan dalam mengatur metode, jadwal, dan pelaksanaan pekerjaan diduga menjadi salah satu faktor yang dapat menjelaskan variasi *creative performance*.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menguji secara empiris pengaruh *job autonomy* terhadap *creative performance* pada karyawan industri kreatif di era *hybrid working*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur mengenai desain kerja dan kreativitas, serta memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang sistem kerja yang mampu mendukung kinerja kreatif karyawan secara optimal.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka permasalahan yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Perkembangan industri kreatif menuntut organisasi untuk meningkatkan *creative performance* karyawan sebagai upaya mempertahankan daya saing industri kreatif.
2. Perubahan sistem kerja menuju *hybrid working* memberikan fleksibilitas yang lebih besar kepada karyawan dalam mengatur pelaksanaan pekerjaan.
3. Perubahan pola kerja menuju sistem *hybrid working* mengubah mekanisme pelaksanaan pekerjaan, termasuk tingkat otonomi yang diberikan kepada karyawan.
4. *Hybrid working* memberikan tingkat *job autonomy* yang berbeda antar organisasi, sehingga berpotensi memengaruhi *creative performance* karyawan.
5. *Job autonomy* dipandang sebagai salah satu faktor yang dapat mendorong munculnya *creative performance* pada karyawan., tetapi belum sepenuhnya dipahami sejauh mana *job autonomy* berpengaruh terhadap *creative performance* pada karyawan industri kreatif di era *hybrid working*.

1.3. Pembatasan Masalah

Agar penelitian memiliki ruang lingkup yang jelas dan terarah, penelitian ini dibatasi pada karyawan industri kreatif yang menerapkan sistem *hybrid working*. Penelitian ini berfokus pada pengaruh *job autonomy* sebagai variabel independen terhadap *creative performance* sebagai variabel dependen. Oleh karena itu, penelitian ini tidak membahas faktor-faktor lain di luar *job autonomy* yang kemungkinan turut memengaruhi *creative performance* karyawan.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah terdapat pengaruh *job autonomy* terhadap *creative performance* pada karyawan industri kreatif di era *hybrid working*?”.

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dipaparkan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *job autonomy* terhadap *creative performance* pada karyawan industri kreatif di era *hybrid working*.

1.6. Manfaat Penelitian

1.6.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu psikologi industri dan organisasi, khususnya yang berkaitan dengan peran *job autonomy* terhadap *creative performance* pada konteks kerja *hybrid working*.

1.6.2. Manfaat Praktis

1. Bagi Organisasi/Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi dalam merancang sistem kerja yang fleksibel dan mendukung peningkatan *creative performance* karyawan melalui pemberian *job autonomy*, khususnya pada era *hybrid working*.

2. Bagi Karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu karyawan memahami pentingnya *job autonomy* dalam mendukung munculnya *creative performance*, sehingga karyawan dapat lebih optimal dalam mengembangkan ide dan potensi kreatif dalam pekerjaan

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang tertarik meneliti mengenai *job autonomy*, *creative performance*, maupun sistem *hybrid working*.

