

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Salah satu fokus perhatian dalam dunia kerja yaitu faktor sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia sangat berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Rendahnya kualitas sumber daya manusia merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pengembangan organisasi. Organisasi yang termasuk dalam kategori sukses adalah organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik. Oleh karena itu sumber daya manusia perlu dikelola dan dikoordinasikan dengan baik agar dapat bekerjasama sebagai satu kesatuan dalam mencapai tujuan organisasi. Susiawan dan Muhid (2015) berpendapat bahwa sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil, karena merupakan sumber yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman. Menurut Hameed (2011) karyawan merupakan salah satu sumber daya yang berharga bagi perusahaan, sehingga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada kinerja karyawan. Pengembangan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan yang akhirnya meningkatkan efektivitas perusahaan. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan dan mempertahankan karyawan, karena karyawan merupakan faktor pendukung kemajuan suatu perusahaan.

Pesatnya pertumbuhan industri kuliner di Indonesia menjadikan peluang bisnis ini lebih menarik untuk ditekuni, salah satunya yaitu *coffee shop*. Menurut Badan Pusat Pengembangan dan Pembinaan Bahasa (1998), kedai kopi (*Coffee shop*) adalah suatu tempat (kedai) yang menyajikan olahan kopi *espresso* dan kudapan kecil. Seiring perkembangannya, selain menyediakan kopi sebagai produk utama, kedai ini menyediakan makan kecil dan makanan berat. Menurut Oldenburg (dalam Fauzi dkk, 2017) secara terminologis, *Coffee shop* atau yang akrab di telinga kita biasa disebut kafe berasal dari bahasa Perancis yaitu *café* atau bahasa Inggris yaitu *coffee*, yang berarti kopi. Di Indonesia, kata *café* kemudian disederhanakan kembali menjadi kafe (Herlyana, 2012). *Coffee Shop* ialah sebuah restaurant yang pada mulanya hanya menyediakan tempat untuk minum kopi dan teh secara cepat, tetapi karena perkembangan dan kebutuhan pelanggan yang sangat kompleks dan tidak ada habisnya, sehingga perkembangan *coffee shop* seperti sekarang ini (Ardani, 2016).

Kota Yogyakarta sebagai kota pelajar sekaligus kota pariwisata turut menjadikan usaha *coffee shop* ini menjadi salah satu bisnis yang paling diminati. Pernyataan ini didukung oleh data yang menunjukkan pada tahun 2017 jumlah kedai kopi di Kota Yogyakarta dan sekitarnya mencapai angka 1200 kedai. Jumlah tersebut merupakan angka tertinggi dibandingkan kota-kota besar terdekat seperti Semarang yang kurang lebih 700 kedai kopi dan Solo yang hanya 400 kedai kopi (HarianJogja.com, 2018). Tingginya jumlah bisnis *coffee shop* di Yogyakarta berdampak pada persaingan dagang yang ketat. Hal ini menuntut setiap *coffee shop* untuk memiliki karyawan yang kompeten dan memiliki kinerja yang baik.

Dari hasil wawancara pada tanggal 20 Maret 2021 dengan beberapa pihak manager *coffee shop* di Yogyakarta peneliti menyimpulkan bahwa setiap *coffee shop* memiliki 3 jabatan penting yaitu; barista, waiters/pelayan, dan kasir. Barista pada umumnya bertugas untuk menyiapkan berbagai jenis minuman, kemudian waiters bertugas membantu barista dalam menyiapkan pesanan dan mengantarkan pesanan tersebut ke meja konsumen, selanjutnya kasir dengan tugas utama untuk memastikan pesanan dengan konsumen dan melaporkan keuangan kepada atasan. Sistem kerja yang diterapkan oleh sebagian besar pengelola *coffee shop* di Yogyakarta yaitu dengan sistem bergantian atau shift kerja. Jam kerja karyawan dibagi menjadi 2 shift yaitu shift siang antara (pukul 11.00-17.00) dan shift malam antara (pukul 17.00-23.00). Lingkungan kerja yang berhadapan langsung dengan konsumen menjadikan setiap karyawan *coffee shop* dituntut untuk bisa memberikan pelayanan yang terbaik terhadap konsumen, melayani dengan setulus hati dan memiliki antusiasme yang tinggi agar konsumen merasa senang. Setiap bulan karyawan diberikan jadwal lembur yang telah diatur oleh manager, sehingga karyawan harus memiliki kondisi fisik yang baik agar lebih produktif dalam bekerja.

Menurut Bakker, Schaufeli, Leiter, dan Taris (2008), perusahaan mengharapkan karyawan mereka untuk lebih proaktif, menunjukkan inisiatif, dan memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja. Dengan kata lain perusahaan membutuhkan karyawan yang penuh semangat dalam bekerja, dedikasi, dan absorpsi terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki semangat, dedikasi, dan absorpsi terhadap pekerjaannya dapat dikatakan sebagai karyawan yang *engaged*.

Khan (dalam Pakasi, 2017) mengatakan bahwa, *engagement* berarti seseorang akan melibatkan fisik maupun psikologisnya agar dapat menunjukkan performansi yang baik dalam memerankan perannya dalam organisasi.

*Work Engagement* adalah kondisi pikiran yang positif, memiliki motivasi, dan pandangan terhadap kondisi kerja yang ditandai dengan adanya semangat, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002). Menurut Bakker, Schaufeli, Leiter, dan Taris (2008) *work engagement* didefinisikan sebagai kondisi motivasi yang positif, memuaskan, afektif dari pekerjaan yang berhubungan dengan kesejahteraan yang dapat dilihat sebagai antipode pemadaman kerja. Lebih lanjut aspek dari *work engagement* menurut Bakker, Schaufeli, Leiter, dan Taris (2008) terdiri dari *vigor* yaitu ditandai dengan tingkat energi dan resiliensi mental yang tinggi saat bekerja, kemauan untuk memberikan usahanya dalam pekerjaannya, dan tidak mudah lelah, serta tekun bahkan saat menghadapi kesulitan, *dedication* kondisi yang ditandai dengan adanya perasaan terlibat yang sangat kuat pada diri karyawan dalam melakukan pekerjaannya, dan yang terakhir *absorption* yaitu kondisi yang mengacu pada konsentrasi secara penuh dan mendalam, tenggelam dalam pekerjaan di mana waktu berlalu terasa cepat dan kesulitan memisahkan diri dari pekerjaan, sehingga melupakan segala sesuatu di sekitarnya.

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Gallup Organization tentang *State of the Global Workplace* tahun 2017, hanya 19% pekerja di Asia Tenggara (Kamboja, Indonesia, Malaysia, Myanmar, Filipina, Singapura, Thailand, dan Vietnam) yang *feeling engaged* dengan pekerjaannya. Ini berarti bahwa 81% pekerja di Asia

Tenggara tidak feeling *engaged* dengan pekerjaannya. Kemudian survei yang dilakukan oleh Dale Carnegie (dalam Qubisa.com) pada tahun 2017 di Indonesia terdapat 25% tenaga kerja milenial (kelahiran 1980-2000) yang merasa *engaged*, 9% yang *disengaged*, dan 66% pekerja *partially engaged*. Survei ini juga menjelaskan bahwa hanya 1 di antara 4 tenaga kerja milenial di Indonesia yang merasa *engaged* dengan pekerjaannya. Maka dapat disimpulkan bahwa *work engagement* karyawan di Indonesia masih tergolong rendah.

Hal tersebut didukung oleh hasil wawancara yang peneliti lakukan pada tanggal 20 Maret 2021 kepada 7 orang karyawan yang bekerja sebagai barista, kasir, dan waiters pada beberapa *coffee shop* yang ada di Yogyakarta. Jika berkaitan dengan aspek *vigor*, didapatkan bahwa karyawan merasa banyak beban kerja yang harus dihadapi, sehingga mengakibatkan karyawan sering datang terlambat dan merasa kurang bersemangat dalam bekerja. Pada aspek *dedication*, karyawan menyebutkan bahwa masih sering mangkir saat jam kerja untuk melakukan kegiatan di luar pekerjaannya sebagai karyawan. Kemudian pada aspek *absorption* saat bekerja karyawan merasa waktu berlalu sangat lambat selama bekerja dan ingin cepat pulang, ditambah lagi pada saat kondisi *coffee shop* sedang sepi pembeli akibat dampak dari pandemic. Selain itu, beberapa karyawan juga memberikan pernyataan bahwa salah satu alasan karyawan tetap bertahan berprofesi sebagai karyawan *coffee shop* karena untuk memenuhi kebutuhan dasar dan sulitnya mencari lapangan pekerjaan lain di masa pandemic sehingga mengharuskan karyawan untuk tetap bekerja sebagai karyawan *coffee shop*. Dari hasil wawancara

di atas, peneliti menyimpulkan bahwa terdapat 5 dari 7 karyawan mengalami masalah *work engagement*.

Bakker, Albrecht, dan Leiter (2011) berpendapat bahwa seharusnya karyawan memiliki rasa *engaged* yang tinggi terhadap pekerjaannya, karena karyawan yang memiliki *engaged* menghasilkan pekerjaan yang lebih produktif, lebih menguntungkan, lebih aman, lebih sehat, memiliki kecenderungan *turnover* yang rendah, tingkat absen yang minim, dan memiliki keinginan yang lebih kuat untuk memberikan usaha maksimal dalam pekerjaannya, sehingga dapat menunjang ketercapaian tujuan organisasi. Pernyataan tersebut didukung oleh Bakker dan Demerouti (2007) yang menunjukkan bahwa seorang pekerja yang *engaged* memiliki banyak efek yang positif. Pekerja yang *engaged* akan lebih terbuka terhadap informasi baru, lebih produktif, dan lebih memiliki keinginan untuk melakukan hal-hal yang lebih dari pada yang diharapkan. Selain itu, Bakker dan Leiter (2010) berpendapat bahwa rendahnya *work engagement* pada individu akan berdampak pada munculnya kelelahan kerja, stress kerja, beban kerja yang dianggap tinggi serta kondisi kerja yang buruk. Hal ini juga berdampak buruk bagi organisasi, selain menambah biaya pengeluaran organisasi, karyawan yang memiliki *work engagement* rendah juga mengurangi produktivitas organisasi (Novita, 2017). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Flade; dan Frank et al (dalam Bahani, Lewis, & Syed, 2013) bahwa di Singapore, biaya yang dikeluarkan untuk menanggung karyawan yang tidak *engaged* sebesar 4,9 sampai 6,7 miliar Poundsterling per tahun.

Menurut Bakker dan Demerouti (2008), faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* diantaranya adalah (1) *Job resources* yang merujuk pada aspek fisik, sosial, dan organisasi pekerjaan tersebut yang memungkinkan pekerja untuk memenuhi tuntutan kerja yang berhubungan dengan fisik dan mental para pekerja, (2) *Salience of Job resources* yaitu bagaimana pekerja tersebut menghadapi tuntutan kerja dan memenuhi tuntutan tersebut, dan (3) *personal resource* yang merupakan evaluasi diri positif yang akan berhubungan kepada perasaan seseorang terhadap kemampuan dirinya untuk berhasil dalam mengatur dan memberi pengaruh lingkungannya.

Pada penelitian ini, peneliti tertarik dengan faktor *job resources* yang merujuk pada aspek fisik, sosial, dan organisasi dalam memenuhi tuntutan kerja yang berhubungan dengan fisik dan psikologis karyawan seperti yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2007). Menurut Maslach (dalam Raditya, 2019) beberapa hal terkait psikologis karyawan yang dapat meningkatkan *work engagement* salah satunya dengan memperhatikan persepsi mereka agar lebih positif tentang keadilan organisasi. Pernyataan ini didukung oleh Ozer, Ugurluoglu, dan Saygili (2017) bahwa persepsi keadilan organisasi karyawan merupakan penentu signifikan tingkat keterikatan kerja (*work engagement*). Hal ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pratiwi dan Syahrizal (2019) bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap *work engagement* karyawan. Berdasarkan hal tersebut peneliti memilih keadilan organisasi sebagai variabel bebas terhadap *work engagement*.

Robbins dan Judge (2015) mengungkapkan bahwa keadilan organisasi merupakan keseluruhan persepsi karyawan mengenai apa yang adil dalam organisasi dan lingkungan kerja. Anggraini, Nainggolan, dan Muslikah (2020) menambahkan bahwa keadilan organisasi merupakan persepsi yang diterima oleh karyawan terhadap perusahaan karena sebagian besar karyawan yang bekerja dalam sebuah perusahaan tidak hanya semata-mata untuk memenuhi kebutuhan hidup maupun memaksimalkan kekayaan pribadi mereka, akan tetapi mereka juga membutuhkan adanya keadilan dalam sebuah organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2015) keadilan organisasi ini terdiri dari tiga dimensi, yakni: *Keadilan distributif*, merupakan penilaian karyawan terhadap alokasi hasil yang diberikan (kompensasi, promosi, pengakuan, dsb) dalam perbandingan dengan upaya yang diberikan bagi organisasi. Kemudian *keadilan prosedural*, merupakan penilaian karyawan mengenai prosedur yang diterapkan di suatu organisasi bersifat adil. *Keadilan interaksional*, merupakan penilaian terhadap cara pemegang jabatan dan pembuat keputusan berperilaku pada karyawan.

Keadilan organisasi merupakan salah satu bahasan yang selalu dikaitkan pada keterlibatan dan keterikatan karyawan. Margaretha dan T. Elisabeth (2012) berpendapat bahwa keadilan organisasi merupakan faktor yang berpengaruh positif terhadap *work engagement* karyawan. Keadilan organisasi dipandang sebagai persepsi individu dan persepsi organisasi terhadap keadilan dan penerimaan perlakuan sebuah organisasi dan reaksi perilaku mereka sebagai suatu persepsi Aryee dkk (dalam Sekarwangi & Meiyanto, 2014). Kurnianingrum (2014) berpendapat bahwa setiap individu (karyawan) menginginkan adanya keadilan



yang diberikan dari organisasi kepada mereka, demikian pula sebaliknya, mereka membandingkan apa yang sudah diberikannya kepada organisasi dengan yang telah diterima darinya, disisi lain organisasi membandingkan apa yang telah diterima dari individu dengan apa yang sudah diberikannya kepada seluruh karyawan. Kondisi yang seimbang antara apa yang diberikan dengan apa yang telah diperoleh akan menimbulkan persepsi yang sama akan keadilan dalam organisasi baik dari sisi karyawan maupun organisasi. Hal tersebut menjadikan keadilan organisasi memiliki hubungan yang berkaitan dengan *work engagement* karyawan. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Anggraini, Nainggolan, dan Muslikah (2020) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara keadilan organisasi dengan *work engagement*, artinya semakin tinggi keadilan yang diberikan oleh organisasi, maka semakin tinggi rasa *engaged* karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti mengajukan sebuah rumusan permasalahan apakah terdapat hubungan antara keadilan organisasi dengan *work engagement* karyawan *coffee shop* di Yogyakarta?

## **B. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara keadilan organisasi dengan *work engagement* karyawan karyawan *coffee shop* di Yogyakarta

## 2. Manfaat Penelitian

### a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan pada ilmu psikologi terutama psikologi industri organisasi mengenai keadilan organisasi dengan *work engagement* karyawan.

### b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan refleksi bagi karyawan *coffee shop* mengenai pentingnya menjadi karyawan yang *engaged* terhadap pekerjaannya. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi organisasi untuk menjadikan karyawan lebih *engaged* terhadap pekerjaannya dengan memperhatikan persepsi keadilan organisasi karyawan, salah satunya dengan memberikan apa yang seharusnya menjadi hak karyawan, kemudian konsisten dengan prosedur atau SOP yang berlaku, dan memperlakukan karyawan dengan martabat, perhatian, dan rasa hormat.