

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Dalam menghadapi era globalisasi perlu diketahui untuk mendukung perusahaan tetap terjaga eksistensinya adalah dengan terpenuhinya seluruh komponen-komponen utama dalam perusahaan. Komponen-komponen perusahaan diantaranya adalah sistem bisnis (pemasaran dan permodalan), pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan produk atau jasa (manufaktur) (Hisrich and Peters, 1995). Untuk mendukung eksistensi perusahaan tersebut, dibutuhkan penyusunan strategi serta kemampuan organisasi atau perusahaan dalam menghadapi globalisasi. Menurut Robbins (2003) penyusunan strategi ada dua yaitu pertama untuk meningkatkan kemampuan serta keterampilan perusahaan dalam melakukan penyesuaian dengan perubahan yang terjadi di dalam lingkungannya. Kedua untuk merubah kinerja dari para karyawannya dalam organisasi. sehingga karyawan menjadi komponen perusahaan yang sangat penting. Berdasarkan pernyataan diatas, komponen utama dalam perusahaan yang akan di bahas pada penelitian ini adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia adalah pelaku operasional suatu perusahaan agar tetap berjalan lancar.

Sumber daya manusia adalah cara bagaimana mengatur peranan tenaga kerja yang dimiliki individu secara efisien dan efektif dan digunakan secara maksimal demi tercapainya tujuan perusahaan (Bintaro dan Daryanto, 2017).

Mengelola sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting demi tercapainya tujuan. Perusahaan mengharapkan mendapatkan karyawan dengan kinerja yang baik. Sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam proses kemajuan dan pengembangan perusahaan. Oleh karena itu, kualitas sumber daya manusia harus sangat diperhatikan (Handoko, 2001).

Karyawan adalah orang yang menyediakan jasa baik dalam bentuk pikiran maupun dalam bentuk tenaga dan mendapatkan balas jasa berupa gaji atau tunjangan yang besarnya telah ditentukan oleh perusahaan (Hasibuan 2002). Sedangkan dalam KBBI yaitu karyawan merupakan orang yang bekerja pada suatu lembaga dengan diberikan gaji/upah. Namun pernyataan tersebut tidak menutup kemungkinan tidak adanya permasalahan-permasalahan yang dialami oleh karyawan. Dua pernyataan diatas didukung oleh Nurtika dan Sariyathi (2018) yang menyatakan bahwa karyawan merupakan unsur sumber daya perusahaan yang sangat penting dimana mereka menjadi pelaksana, pengendali dan perencana demi terwujudnya tujuan perusahaan. Dalam menjalankan tugas-tugas nya karyawan memiliki pikiran dan perasaan yang dapat menjadi penentu utama karyawan tersebut dapat menunjang tujuan organisasi dan industri (Gilbert (1977)).

Pada mei 2014, Badan Pusat Statistik Nasional melakukan survei yang menunjukkan hasil tingginya angka pengangguran di Indonesia sebesar 72 juta. Ketidaksesuaian pekerjaan dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki mengakibatkan 54% karyawan terpaksa bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka. Hal survei tersebut berdampak serius pada penurunan produktivitas kerja hingga kecilnya jenjang karier. Sedangkan pada tahun 2016,

riset “*Global Leadership Study*” yang digagas *Dale Carnegie* memperlihatkan bahwa lebih dari 30% tenaga kerja di Indonesia akan mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat, 20% karyawan yang berencana pindah tempat kerja pada tahun baru mendatang dan 13% sedang mencari pekerjaan baru. Sementara, hanya 28 persen karyawan di Indonesia yang berniat bertahan dalam jangka waktu cukup panjang di perusahaannya.

Dan survei yang dilakukan oleh Accenture menurut Medan Bisnis Daily (2014), sebuah lembaga konsultasi bisnis dan manajemen yang berasal dari Amerika Serikat, menunjukkan bahwa pada tahun 2013 Indonesia menduduki peringkat pertama sebagai negara yang memiliki tingkat kepuasan kerja terendah di dunia. Hanya sebanyak 18% kelompok responden karyawan Indonesia yang menyatakan puas dengan kualitas kehidupan serta kebahagiaan karyawan di tempat kerja. Hasil survei tersebut mengindikasikan adanya permasalahan yang berkaitan dengan ketidakpuasan dalam bekerja.

Sikap ketidakpuasan kerja misalnya meninggalkan pekerjaan secara sengaja, tidak menjalankan kewajibannya sebagai karyawan, tidak patuh terhadap aturan perusahaan, suka mengeluh terhadap tugas-tugas yang diberikan, tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (Robbins, 1998). Oleh karena itu, pentingnya membimbing serta menjaga karyawan untuk selalu memiliki rasa kepuasan kerja.

Pada tanggal 22 Juni 2022, peneliti melakukan wawancara kepada *staff* HRD untuk mengetahui seberapa besar masalah mengenai kepuasan kerja di perusahaan, *staff* tersebut mengatakan bahwa klien memberikan kritik terhadap kinerja karyawannya yang kurang dapat memenuhi keinginan klien, karyawan juga

sering terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan dan ketika evaluasi tentang kemajuan perusahaan, karyawan lebih banyak mendengarkan dari pada menyampaikan pendapat. Peneliti juga melakukan wawancara terhadap 7 karyawan mengenai kepuasan kerja menunjukkan bahwa terdapat permasalahan kepuasan kerja pada karyawan. Permasalahan tersebut berkaitan dengan aspek-aspek pada kepuasan kerja menurut Luthans (20016) yaitu pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, gaji/upah, keuntungan dan rekan kerja.

Aspek pekerjaan itu sendiri yaitu tingkat kesulitan suatu pekerjaan dan bagaimana keahlian mereka dapat dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan, 5 dari 7 orang karyawan mengeluhkan bagaimana cara mereka dapat memenuhi kebutuhan konsumen secara optimal dikarenakan banyak terjadi konsumen menginginkan design yang rumit dan mereka dituntut untuk melakukan tantangan tersebut. Dan aspek hubungan dengan atasan yaitu sikap atasan yang positif dapat menciptakan hubungan yang positif juga kepada karyawan, 3 dari 7 orang karyawan juga mengeluhkan kebijakan dari atasan yang tidak memberikan pelatihan, bimbingan serta dukungan kepada karyawan itu sendiri agar dapat menyelesaikan tugas dengan baik.

Aspek gaji/upah yaitu imbalan yang diterima atas pencapaian kerja, 5 dari 7 orang karyawan mereka merasa mendapatkan gaji yang sesuai dengan beban kerja. Sedangkan pada aspek keuntungan yaitu bonus berupa uang, hari libur, cuti dll yang dapat memberikan kesejahteraan bagi karyawan, 5 dari juga 7 orang karyawan juga jarang mendapatkan bonus bila pekerjaan mereka memberikan hasil yang memuaskan. Dan yang terakhir aspek rekan kerja yaitu rekan kerja yang dapat

bekerja sama dapat memberikan kelancaran dalam penyelesaian pekerjaan, 4 dari 7 orang karyawan mengalami kesulitan untuk memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja karena mereka ingin berlomba-lomba menciptakan kesan yang baik pada klien. Dengan demikian permasalahan-permasalahan tersebut dapat menurunkan rasa kepuasan dalam bekerja.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa didapatkan data terdapat 5 aspek kepuasan kerja yang terpenuhi sehingga dapat disimpulkan karyawan PT tersebut memiliki masalah dengan kepuasan kerja. Menurut Robin & Judge (2013) menyatakan bahwa seharusnya karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi agar produktivitas kerja berjalan secara optimal dan bekerja sesuai dengan kepribadian yang dimiliki. Namun kenyataannya yang terjadi di lapangan adalah beberapa karyawan memiliki masalah dengan kepuasan kerja. Dan diperkirakan 60% para karyawan puas dengan pekerjaan.

Hasil wawancara tersebut menyatakan bahwa perlu diperhatikan mengenai pentingnya kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya sangat mempengaruhi kepentingan individu dan perusahaan. Bagi individu dapat meningkatkan kebahagiaan dan kebermaknaan dalam bekerja. Sedangkan bagi perusahaan dapat terwujudnya visi, misi dan misi perusahaan (Moh As'ad, 1995). Pernyataan yang sama juga diungkapkan oleh Strauss dan Sayles yang dikutip oleh Nitra Wanatika (2009) yaitu karyawan jika mengalami kepuasan kerja maka akan mencapai kematangan psikologis, karyawan dapat melakukan aktualisasi diri dengan mudah dan semangat kerja yang tinggi. Menurut Robbins & Judge (2017), kepuasan kerja penting bagi karyawan karena memiliki hubungan dengan kinerja. Kepuasan kerja

yang tinggi dapat menciptakan kinerja yang baik begitu sebaliknya apabila kepuasan kerja rendah maka dapat menciptakan kinerja yang buruk atau bahkan dapat terjadi turnover.

Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang dinilai penting. Sedangkan menurut Hasibuan (2001), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional positif terhadap pekerjaannya. Sikap ini diwujudkan dalam 3 perilaku yaitu moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Dua pernyataan diatas didukung oleh As'ad (2004) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan gambaran sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, lingkungan kerja dan kerja sama antara pimpinan dengan karyawan.

Luthans (2006) juga mengatakan kepuasan kerja memiliki beberapa aspek yaitu pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, gaji/upah, keuntungan dan rekan kerja. Hasibuan (2002) juga menyebutkan aspek-aspek kepuasan kerja adalah kesetiaan, hasil kerja yang baik, kejujuran, kreativitas, kepemimpinan, tingkat gaji, kompensasi, lingkungan kerja. Sedangkan aspek-aspek menurut As'ad (2004) yaitu aspek psikologi, aspek sosial, aspek fisik, dan aspek finansial.

Selain memiliki beberapa aspek, kepuasan kerja juga dipengaruhi beberapa faktor. Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu faktor internal seperti penilaian terhadap pekerjaan dan faktor eksternal seperti sikap pimpinan, hubungan dengan rekan kerja dan pemeberian gaji/bonus. Faktor-faktor kepuasan kerja menurut Hasibuan (2001) balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana

dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya dan sikap kebosanan kerja. Sedangkan faktor-faktor menurut As'ad (2004) yaitu faktor sosial, faktor individual, dan faktor luar.

Dari faktor-faktor tersebut apabila karyawan dapat memberikan sikap positif terhadap pekerjaannya dan dapat beradaptasi dengan tuntutan-tuntutan pekerjaan maka kepuasan kerja akan tinggi (Schultz, 2010). Hal tersebut mendorong peneliti untuk mengetahui lebih dalam mengenai faktor-faktor kepuasan kerja. Salah satu faktor yang kemungkinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang berkaitan dengan keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya pekerjaan dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan adalah *job crafting*.

Menurut Tims, Bakker dan Derks (2012) *job crafting* merupakan perubahan sikap yang dilakukan karyawan atas inisiatif sendiri terhadap hal yang berkaitan dengan pekerjaan dengan tujuan untuk menyeimbangkan tuntutan dan sumber daya pekerjaan. Perilaku karyawan dalam memenuhi tuntutan yaitu penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu, menyesuaikan diri dengan pekerjaannya, dapat mengelola tugas-tugas dengan baik. Dan perilaku karyawan terhadap sumber daya pekerjaan yaitu meningkatkan keterampilan dan keahlian diri dan potensi diri lainnya serta menggunakan semaksimal mungkin fasilitas dan peralatan-peralatan yang telah disediakan demi tercapainya tujuan perusahaan.

Tims, Bakker dan Derks (2012) juga berpendapat *job crafting* memiliki beberapa aspek yaitu meningkatkan sumber daya pekerjaan struktural, meningkatkan sumber daya pekerjaan sosial, meningkatkan kemampuan pekerjaan

yang menantang dan mengurangi tuntutan dalam pekerjaan. Sedangkan menurut Wrzesniewski dan Dutton (2001) mengatakan terdapat 3 aspek *job crafting* yaitu *task crafting*, *relational crafting*, dan *cognitive crafting*.

Lyons (2008) dalam studi longitudinal terhadap 107 karyawan di Amerika menemukan 75% karyawan memiliki *job crafting* berdasarkan karakteristik yang dimiliki diantaranya harga diri, kontrol diri, dan kesiapan berubah. Bizzi (2016), juga menambahkan bahwa karakteristik penting untuk dimiliki karyawan karena dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Dan hasil penelitian Berg, Wrzesniewski, dan Dutton (2010), dalam studi longitudinal juga menyebutkan terhadap 33 karyawan di organisasi menemukan bahwa tingginya *job crafting* karyawan cenderung melihat tantangan yang dihadapi dalam pekerjaan berdasarkan harapan yang diinginkan sedangkan rendahnya *job crafting* karyawan cenderung melihat tantangan berdasarkan harapan dari orang lain.

Penelitian terdahulu menunjukkan *job crafting* masih menjadi permasalahan di Indonesia. Ridho dan Kurniawan (2015) menemukan dalam penelitiannya terhadap 204 karyawan sebanyak 37% yang memiliki *job crafting* dalam kategori tinggi dan 43% dalam kategori sangat tinggi. Temuan yang sama juga diperoleh dalam penelitian Sari dan Kurniawan (2015) yang menemukan karyawan dengan *job crafting* dalam kategori tinggi hanya 22,22% dan sangat tinggi mencapai 19,05%.

Pada tanggal dan karyawan yang sama, peneliti juga melakukan wawancara kepada 7 karyawan di perusahaan untuk mengetahui apakah ada permasalahan mengenai *job crafting*. Hasil wawancara tersebut menyatakan adanya permasalahan



pada *job crafting* yang mana berkaitan juga terhadap aspek-aspek pada *job crafting* menurut Tims, Bakker, Derks (2012) yaitu meningkatkan sumber daya pekerjaan struktural, meningkatkan sumber daya pekerjaan sosial, meningkatkan tuntutan pekerjaan yang menantang, menurunkan tuntutan pekerjaan yang menghambat.

Pada aspek meningkatkan sumber daya struktural yaitu merupakan salah satu faktor penting berjalannya suatu perusahaan, 5 dari 7 orang karyawan mengeluhkan bahwa mereka belum sepenuhnya dapat mengasah kemampuan dan keterampilan saat dilapangan. Dan meningkatkan aspek sumber daya pekerjaan sosial yaitu hubungan dengan rekan kerja sangat mempengaruhi sikap kinerja, 4 dari 7 orang karyawan mengeluhkan bahwa ketika mereka menciptakan inovasi baru, rekan kerja merasa tersaingi secara negatif bukan positif sehingga menciptakan hubungan sesama rekan kerja yang kurang baik.

Aspek meningkatkan pekerjaan yang menantang yaitu mereka mampu beradaptasi dengan tantangan yang terjadi dilapangan dengan mengubah atau menambah unsur pekerjaan, 5 dari 7 orang karyawan mengeluhkan adanya tantangan atau hal baru diproyek yang sukar ditangani. Sedangkan aspek menurunkan tuntutan pekerjaan yang menghambat yaitu hal-hal yang menghambat kinerja dikurangi atau bahkan dihilangkan, 4 dari 7 orang karyawan merasa halangan yang mereka dapatkan lebih kepada hubungan dengan rekan rerka yang kurang sehingga tidak mendukung untuk meningkatkan kepuasan kerja dan juga *job crafting*.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa didapatkan data terdapat 4 aspek *job crafting* yang terpenuhi sehingga dapat disimpulkan

karyawan PT tersebut memiliki masalah dengan *job crafting*. Tims, Derks, dan Bakker (2016) menyatakan bahwa dengan adanya *job crafting* dalam diri karyawan dapat meningkatkan relasi sosial yang menjadikan karyawan lebih proaktif sehingga tercapai kebermaknaan dalam bekerja. Namun kenyataannya yang terjadi di lapangan adalah beberapa karyawan memiliki masalah dengan *job crafting* sehingga mempersulit perusahaan untuk mencapai kemajuan. Dan diperkirakan 50% para karyawan memiliki *job crafting*.

Robbins (2008) berpendapat bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, stress kerja rendah, dan motivasi kerja tinggi, maka akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, apabila hasil pengelolaan buruk, sebagai contoh karyawan dengan tingkat kepuasan kerja rendah, stress kerja tinggi, dan motivasi kerja rendah, maka akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Keuntungan dari sikap positif adalah penyelesaian pekerjaan yang lebih cepat, berkurangnya resiko kerugian, minimalisasi kemangkiran dan pengunduran diri karyawan (Greenberg & Baron, 2000; Ivancevich & Matteson, 2002). Pada akhirnya, penilaian sikap karyawan seperti kepuasan kerja telah menjadi kegiatan umum dalam organisasi di mana manajemen memperhatikan kesejahteraan fisik dan psikologis orang (Spector, 1997).

Salah satu sikap positif terhadap pekerjaan adalah dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat. Sikap positif tersebut dapat dikaitkan dengan *job crafting*. *Job crafting* adalah perilaku inisiatif karyawan dalam melakukan perubahan-perubahan pada pekerjaannya yang berlandaskan pada nilai-nilai dan kemampuan personal. Dan perubahan tersebut diciptakan untuk menyeimbangkan tuntutan dan

sumber daya pekerjaan dengan kemampuan dan kebutuhan pribadi (Tims et al., 2012). Dengan demikian, kepuasan kerja dan *job crafting* saling berhubungan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Ingusci, Callea, Chirumblo, dan Urbiri (2016), mengenai *job crafting* dan kepuasan kerja pada sampel guru di Italia, dengan mediator peran dari *perceiver organization support* (POS) mengatakan bahwa *job crafting* memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. De Beer, Tims, Bakker (2016) juga telah melakukan penelitian mengenai *job crafting* dan dampaknya pada kepuasan kerja dan keterlibatan kerja pada perusahaan pertambangan dan manufaktur. Hasil penelitian tersebut menunjukkan hubungan yang positif atau dapat diartikan *job crafting* meningkat maka kepuasan kerja juga akan meningkat. De Beer, et al. (2016), menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian pada subjek yang berbeda.

Penelitian dilakukan di perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi yang mana perusahaan tersebut memiliki tugas dan tanggung jawab yang tinggi untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan karyawan dari PT tersebut memiliki permasalahan yang berhubungan dengan topik pada penelitian ini yang mana karyawan selalu dituntut untuk memiliki kreativitas tinggi dengan begitu perusahaan mampu bersaing dan mendapatkan keuntungan serta keunggulan kompetitif. Dengan demikian, peneliti memilih PT. X sebagai subjek dalam penelitian ini. PT. X berdiri pada tahun 2016. PT ini bergerak di bidang konstruksi bangunan dan design. Memiliki visi “Menjadi Perusahaan Indonesia Terpercaya dan Berkelanjutan Di Bidang Konstruksi Terintegrasi dan Investasi”. Dan misi “Meningkatkan Nilai Perusahaan Yang Berkelanjutan Dengan Membentuk SDM

yang Kompeten dan Berkinerja Unggul” serta memiliki motto “Setiap Rumah Punya Makna”. PT ini memiliki total 32 karyawan, karyawan tersebut terdiri dari staff teknik, design interior, marketing dan HRD.

Sejarah terbentuknya PT. X ketika kebutuhan masyarakat untuk memiliki hunian, kantor, tempat usaha, fasilitas umum dan renovasi bangunan yang semakin pesat sehingga perseroan tertarik untuk lebih mendalami dan memahami kebutuhan konsumen dengan memberikan pelayanan di bidang konstruksi, sipil, dan arsitektur. Oleh karena itu, karyawan diberikan tanggung jawab untuk melakukan pengamatan serta meneliti perilaku pembelian masyarakat. Dapat disimpulkan masyarakat lebih memilih untuk memiliki hunian dengan harga terjangkau namun berkualitas.

Berdasarkan hasil keseluruhan wawancara diatas pada karyawan PT. X, perusahaan mengutamakan unsur penting yaitu kepuasan kerja dan *job crafting* pada diri karyawan. Kepuasan kerja adalah sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya (Sutrisno, 2017). Sedangkan *job crafting* adalah cara dimana karyawan memiliki peran aktif di dalam pekerjaan dengan melakukan perubahan baik secara fisik maupun kognitif (Slomp dan Brodrick, 2014). Oleh karena itu, *job crafting* dengan kepuasan kerja merupakan kedua hal yang sangat berhubungan sehingga tidaklah mudah bagi suatu perusahaan yang mana harus dapat membimbing karyawan untuk memiliki kerajinan kerja yang tinggi sehingga memicu rasa kepuasan kerja. Apabila rasa kepuasan kerja tinggi pada karyawan akan memudahkan perusahaan dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan perusahaan.

Permasalahan-permasalahan dalam penelitian ini dibahas agar perusahaan-perusahaan mengetahui pentingnya kepuasan kerja dan *job crafting*. Oleh karena itu, peneliti ingin melakukan penelitian kembali pada karyawan PT. X. Perusahaan berupaya meningkatkan kepuasan kerja dan *job crafting* pada karyawan dengan sepenuhnya kontrol berada di tangan karyawan. Dengan demikian, penelitian ini menghasilkan hipotesa yaitu ada hubungan yang positif antara *job crafting* dengan kepuasan kerja. Metode penelitian yang diterapkan bersifat kuantitatif dan data diambil berdasarkan survei melalui google form yang diberikan kepada karyawan PT. X..

### **B. Rumusan Masalah**

Apakah ada hubungan antara *job crafting* dengan Kepuasan Kerja pada karyawan PT.X.

### **C. Tujuan Penelitian**

Mengetahui hubungan antara *job crafting* dengan kepuasan kerja pada karyawan PT.X.

### **D. Manfaat Penelitian**

1. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pengetahuan tentang psikologi industri dan organisasi.
2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi tentang segala hal yang bersangkutan dengan *job crafting* dan kepuasan

kerja serta dapat memberikan informasi bagaimana hubungan keduanya tersebut.

