

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Permasalahan**

Perusahaan menurut Undang-undang nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan pasal 1 ayat 6(a) adalah setiap usaha yang berbadan hukum atau tidak, milik orang perseorangan, milik persekutuan, atau milik badan hukum, baik milik swasta maupun milik negara yang mempekerjakan pekerja atau buruh dengan membayar upah atau imbalan bentuk lain. Hal tersebut dapat diartikan bahwa perusahaan yaitu bentuk usaha dari seseorang atau sekumpulan orang yang mempekerjakan individu sebagai karyawan dan memiliki kewajiban membayar upah yang sesuai.

Pada saat ini perusahaan mulai mengalami perubahan dan perkembangan disebabkan berkembangnya teknologi dan ilmu pengetahuan. Hal tersebut mengakibatkan persaingan antar perusahaan menjadi lebih ketat. Perusahaan yang mengalami persaingan salah satunya dibidang *furniture* yang di dalamnya termasuk perusahaan *springbed* dan kasur busa (Wahyudi, 2016), PT. X di Purwokerto merupakan salah satu perusahaan *furniture*, personalia PT. X menyatakan bahwa perusahaan ini memproduksi *springbed* dan kasur busa. Pada perusahaan PT. X terdapat 5 divisi yaitu *marketing*, personalia, *accounting*, produksi dan gudang. Pada divisi *marketing* bertugas untuk memasarkan produk-produk yang telah dibuat dan juga melakukan pameran-pameran. Divisi personalia bertugas untuk mengatur semua yang berkaitan dengan karyawan yaitu melakukan rekrutmen, *payroll*, mengurus asuransi karyawan dll. Divisi *accounting* bertugas untuk segala yang

berkaitan tentang mengatur keuangan seperti melakukan pendataan uang keluar dan masuk, melakukan perencanaan keuangan selama satu tahun dll. Divisi gudang bertugas untuk menyimpan hasil produksi dan mendistribukan ke toko-toko. Divisi terkahir yaitu produksi yang dibagi menjadi 2 bagian yaitu bagian *springbed* dan bagian *foam*. Pada bagian *springbed* yang bertanggung jawab untuk membuat *springbed* dari membuat pola, membuat per untuk dalam kasur, melapisi per tersebut menggunakan sedikit busa, dan *finishing*. Pada bagian *foam* bertanggung jawab untuk membuat kasur busa, dari karyawan mencampurkan bahan kimia untuk membuat busa, lalu membuat lapisan luar pada kasur busa.

Menanggapi hal tersebut perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang baik pada bidangnya dan tidak terpaku dengan tugas-tugas pokok perusahaan, sehingga inovasi dan kreatifitas sumber daya manusia menjadi kunci memenangkan persaingan, maka tiap divisi dalam organisasi telah menentukan jenis dan desain pekerjaan seperti apa yang akan diberikan kepada karyawannya. Salah satu cara untuk mempertahankan perusahaan dalam persaingan yang semakin ketat, inovasi dan kreatifitas menjadi kunci penting bagi perusahaan untuk bisa bertahan dalam persaingan tersebut. Pada situasi itu sering kali perusahaan menggunakan pendekatan *top-down* yaitu pendekatan yang dilakukan oleh pihak *manager* atau atasan yang mendesain kerja untuk dikerjakan oleh bawahan, dan juga pendekatan *top-down* membuat bawahan harus mematuhi indikator-indikator yang sudah dirancang. Namun menurut Chen, Yen dan Ttsai (2004) mengatakan bahwa pada beberapa dekade ini pendekatan *top-down* mulai tidak efektif dan ditinggalkan dikarenakan peran karyawan dalam merancang kerjaan tersebut lebih efektif

dikarenakan dari bawahan lebih merespon dalam hal perubahan pekerjaan itu. Selaras dengan penelitian (Berg, Wrzesniewsk dan Dutton, 2010) menyatakan bahwa beberapa dekade ini upaya aktif dari tiap individu dan peran karyawan harus dilibatkan dalam segala proses perancangan pekerjaan mereka.

Oleh karena itu pendekatan *top-down* menekankan para karyawan menaati indikator-indikator pencapaian kerja yang membuat kesan lambat dalam merespon perubahan yang ada, disisi lain pendekatan *bottom-up* yang membuat karyawan sebagai sumber aktif dalam melakukakn inovasi dan kreativitas menjadi relevan untuk diaplikasikan (Wrzesniewsk & Dutton, 2001). Pendekatan *bottom-up* ini membuat karyawan lebih berperan aktif dalam merancang ulang dan mengubah beberapa aspek tentang pekerjaanya (Chen, Yen & Tsai, 2014). Sehingga pendekatan *bottom-up* yang paling berperan aktif dalam merespons perubahan dan melakukan perubahan yaitu dari karyawan (Chen, Yen & Tsai, 2014).

Konsep pendekatan *bottom-up* tersebut adalah *job crafting*, yang dapat dipahami karyawan melakukan berbagai perubahan dengan cara mendesain ulang pekerjaan dengan inisiatif sendiri dengan atau tanpa adanya keterlibatan manajemen untuk menyetarakan antara tuntutan dan sumber daya pekerjaan dengan kemampuan pribadi ataupun kebutuhan karyawan (Tims, Bakker & Derks, 2012). Menurut Berg, Wrzesniewski dan Dutton (2010) mendefinisikan bahwa *job crafting* adalah usaha mengubah batasan pekerjaan, sejalan dengan preferensi, keterampilan dan kemampuan individu.

Berdasarkan Tims, Bakker dan Derks (2012) menjelaskan aspek dari *job crafting* terbagi atas *increasing structural job resources* yaitu karyawan

mengoptimalkan sumber daya struktural dan mampu meningkatkan kemampuan, *increasing social job resources* yaitu karyawan meningkatkan interaksi antar karyawan maupun kepada atasan untuk meminta umpan balik dan arahan tentang pekerjaan, *increasing challenging job demands* yaitu karyawan mencari tantangan baru guna untuk mengembangkan kemampuan dan pengalaman, *decreasing hindering job demands* yaitu karyawan secara aktif menurunkan tuntutan pekerjaannya ketika karyawan merasa tuntutan pekerjaannya sudah berat.

Penelitian terdahulu menunjukkan *job crafting* masih menjadi permasalahan di Indonesia. Temuan yang sama juga diperoleh dalam penelitian Hardono dan Kurniawan (2017) yang menemukan karyawan dengan *job crafting* rendah sebesar 39,6%. Selain itu menurut penelitian Safara (2017) menemukan bahwa karyawan dengan *job crafting* dalam kategori rendah sebesar 39,06%.

Hal ini juga diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan pada 28 Oktober 2019 terhadap 10 orang karyawan di PT. X, didapatkan bahwa karyawan tersebut belum mengoptimalkan sumber daya struktural dari pekerjaan, karyawan juga belum dapat memanfaatkan relasi atau jaringan yang berguna untuk mendapatkan informasi baru ataupun mengevaluasi secara personal, pada saat karyawan mendapatkan pekerjaan yang berat karyawan belum secara aktif untuk menurunkan tuntutan pekerjaann, dan para karyawan masih banyak yang tidak mau menerima pekerjaan yang baru untuk mendapatkan tantangan baru. Berdasarkan hasil wawancara tersebut disimpulkan bahwa 8 dari 10 karyawan belum memenuhi aspek-aspek *job crafting*, kebanyakan dari karyawan hanya bekerja sesuai *jobdesc* atau seseuai perintah atasan dan belum menunjukkan bahwa karyawan berinisiatif

dalam hal menurunkan tuntutan pekerjaan. Hal tersebut ditunjukkan pada aspek *increasing structural job resources*, karyawan menyatakan bahwa dalam hal kemampuan hanya didapatkan dari pelatihan diawal kerja dan saat pindah divisi lain, karyawan belum memiliki inisiatif tinggi dalam hal meningkatkan kemampuan secara mandiri. Pada aspek *increasing social job resources*, karyawan mengaku bahwa tidak pernah bertanya kepada atasan dalam hal untuk mengevaluasi diri dan hanya menunggu dari atasan untuk mengkritik dirinya. Pada aspek *increasing challenging job demands*, karyawan banyak yang pasif dalam hal menerima tantangan yang baru, contohnya jika ada pekerjaan yang baru dan memerlukan orang lagi karyawan tidak langsung menawarkan diri untuk melakukan pekerjaan melainkan menunggu ditunjuk dari atasan, ada pula beberapa karyawan tidak mau melakukan pekerjaan tersebut atau menolak pekerjaan baru. Pada aspek *decreasing hindering job demands*, karyawan pada saat mendapatkan beban kerja yang berlebih belum dapat menurunkan beban kerja tersebut, karyawan hanya mengerjakan sesuai kemampuan karyawan saja tidak mencari cara lain untuk menurunkan beban kerja tersebut.

Sihite (2000) menyatakan seharusnya karyawan memiliki *job crafting* yang tinggi guna meningkatkan kreatifitas pekerjaan karena hal tersebut dapat menaikkan citra baik perusahaan apabila pekerjaan dan produk yang dihasilkan berkualitas dan dapat memuaskan para konsumen. Tims, Derks dan Bakker (2016) menjelaskan bahwa dengan adanya *job crafting* dalam diri karyawan dapat membuat karyawan lebih meningkatkan hubungan sosial, meningkatkan sumber daya yang ada seperti dukungan dan otonomi, meningkatkan kemampuan dalam hal yang menantang

seperti ikut serta dalam proyek baru, dan mengurangi tuntutan. Menurut penelitian Azizah dan Ratnaningsi (2018) ditemukan bahwa semakin karyawan generasi Y memiliki *job crafting* yang tinggi pada dirinya, maka meningkatkan kebermaknaan kerja pada karyawan sehingga membuat tinggi pula keterikatan kerja. Hal itu juga ditemukan oleh penelitian Stephani dan Kurniawan (2018) bahwa karyawan yang memiliki *job crafting* tinggi, maka semakin tinggi pula keterikatan kerja yang dimiliki oleh karyawan.

Menurut Tims, Bakker dan Derks, (2012) ada beberapa faktor yang mempengaruhi *job crafting*, yaitu: kesesuaian seseorang dengan pekerjaan (*person job fit*), kemandirian seseorang (*autonomy*), kemandirian tugas (*task independence*), karakteristik individu (*individual differences*), kepribadian proaktif (*proactive personality*), kepercayaan diri (*self efficacy*) dan kemampuan mengatur diri (*focus regulation/self regulasi*). Boeree (2016) berpendapat bahwa umumnya kepribadian dapat diartikan apa yang membuat seseorang berbeda dari orang lain dan menjadikan unik dibandingkan dari lainnya. Allport (dalam Sobur, 2003) kepribadian adalah sebagai organisasi dinamis dalam individu sebagai sistem psikologis yang menentukan cara penyesuaian dirinya yang khas terhadap lingkungan.

Pada penelitian ini berfokus pada kepribadian proaktif dikarenakan bahwa kepribadian adalah modal utama seseorang melakukan perilaku. Sumber kepribadian proaktif yang berasal dari karyawan berguna untuk inovasi yang relevan diaplikasikan di perusahaan (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Tims dan Bakker (2010) berpendapat bahwa karyawan dengan kepribadian proaktif selalu

berusaha untuk menyesuaikan lingkungan berdasarkan tuntutan dan kemampuan karyawan. Dalam penelitian Viet dan Tuan (2018) menunjukkan bahwa karyawan yang proaktif cenderung mengubah lingkungan kerja secara proaktif, hal yang diubah yaitu sumber daya pekerjaan dan persyaratan kerja.

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti pada hari Senin, 28 Oktober 2019 kepada 10 orang karyawan didapatkan hasil 6 dari 10 karyawan memiliki kepribadian proaktif, hal ini ditunjukkan dengan ketika ada sesuatu hal dilingkungan kerja salah, karyawan langsung berinisiatif memperbaiki tanpa harus menunggu orang lain dan tanpa disuruh. Selain itu ketika karyawan memiliki suatu gagasan atau ide karyawan langsung mengambil tindakan untuk melakukannya dan tidak hanya dipikirkan. Selanjutnya ketika karyawan melakukan tindakan karyawan tetap mempertahankan sampai tujuannya tercapai. Dari data tersebut menunjukan bahwa karyawan memiliki kepribadian proaktif.

Bateman dan Crant (1993) mendefinisikan kepribadian proaktif adalah suatu perilaku dari dalam diri seseorang dan tidak didesak oleh kekuatan situasional yang dapat mempengaruhi atau mengubah lingkungan. Dengan artian orang yang memiliki kepribadian proaktif yaitu memiliki inisiatif dari dalam sendiri untuk mengubah atau mempengaruhi lingkungan kerja karyawan. Menurut Covey (2001), kepribadian proaktif adalah mengambil inisiatif dan mampu mengendalikan hidupnya sendiri dan membuat pilihan menurut nilai, berpikir sebelum bereaksi, sadar bahwa tidak bisa mengendalikan segala yang terjadi. Menurut Fuller, Marler dan Hester (2006) menyatakan kepribadian proaktif berkaitan dengan tanggung jawab untuk perubahan yang membangun, atau sejauh mana seseorang

bertanggung jawab untuk mendefinisikan kembali kinerja dengan menempatkan upaya untuk memperbaiki situasi, mengembangkan prosedur baru, dan menyelesaikan masalah.

Menurut Batemant dan Crant (1993) dimensi-dimensi kepribadian proaktif terbagi menjadi dua dimensi di antaranya yang pertama *conscientiouness* yaitu kesadaran diri yang dimiliki oleh individu untuk tekun dan mencapai tujuan, yang kedua *extraversion* yaitu kebutuhan untuk membuka diri akan mencari pengalaman dan aktivitas baru. Crant (2000) menyatakan bahwa kepribadian proaktif akan membuat suatu kondisi yang nyaman pekerjaan dan juga kesempatan bagi karyawan dalam pekerjaannya. Hal tersebut berarti bahwa karyawan yang memiliki kepribadian proaktif secara aktif akan membuat lingkungan pekerjaannya menjadi nyaman dan hal itu juga mempermudah karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Selain itu Tims dan Bakker (2010) berpendapat bahwa karyawan yang memiliki kepribadian proaktif selalu mencari jalan atau berusaha untuk menyesuaikan lingkungan berdasarkan tuntutan dan kemampuan karyawan. Dengan kata lain karyawan yang memiliki kepribadian proaktif dengan mudah beradaptasi dengan lingkungannya dan juga karyawan dapat menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan juga kemampuan yang dimiliki oleh individu.

Individu dengan kepribadian proaktif lebih cenderung dapat menerima respon yang ada di lingkungan dengan cara melakukan perubahan proaktif dalam pekerjaannya, karyawan terkadang memerlukan perubahan dengan menurunkan atau melepaskan tuntutan pekerjaan (Tims, Bakker & Derk, 2012). Oleh karena itu dengan adanya kepribadian proaktif yang dimiliki oleh

karyawan dapat membuat suatu perubahan yang ada di dalam pekerjaan dengan cara menurunkan tuntutan. Selain cara menurunkan tuntutan pekerjaan dalam hal melakukan perubahan, karyawan dapat menggunakan sumber daya yang ada di lingkungan kerja. Hal itu diperkuat oleh Lin, Jin dan Chen (2014) yang menyatakan individu dengan kepribadian proaktif juga cenderung menetapkan tujuan yang tinggi, dan untuk mencapainya tujuan yang sudah ditetapkan akan memanfaatkan semua sumber daya yang tersedia.

*Job crafting* yaitu suatu bentuk kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang dapat mendesain ulang pekerjaannya atas inisiatif sendiri dengan atau tanpa keterlibatan atasan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan dengan kemampuan pribadi (Tims, Bakker & Derk, 2012). Adanya kepribadian proaktif yang dimiliki oleh karyawan akan membuat karyawan melakukan inisiatif untuk merubah atau mendesain ulang pekerjaan tersebut. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lin, Jin dan Chen (2014) yang menyatakan bahwa kepribadian proaktif secara signifikan berhubungan positif dengan *job crafting*. Sebaliknya ketika karyawan memiliki kepribadian proaktif yang rendah maka karyawan tersebut tidak akan melakukan perubahan pada saat bekerja hanya melakukan apa yang sudah ditentukan oleh atasan. Hal itu diperkuat oleh Windiarsih dan Etikariene (2017) yang menyatakan karyawan yang tidak memiliki kepribadian proaktif pada dirinya cenderung akan gagal dalam mengidentifikasi kesempatan bahkan membiarkan kesempatan itu, dan karyawan hanya mengikuti lingkungannya saja daripada mengubahnya lebih baik.

Berdasarkan paparan di atas maka permasalahan atau pertanyaan utama dalam penelitian ini adalah apakah terdapat hubungan antara kepribadian proaktif dengan *job crafting* pada karyawan?

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

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada hubungan antara kepribadian proaktif dengan *job crafting* pada karyawan di PT X. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah dapat memberikan tambahan pengetahuan di bidang psikologi industri dan organisasi mengenai hubungan antara kepribadian proaktif dengan *job crafting*.
2. Manfaat praktis dari penelitian ini adalah jika penelitian ini membuktikan bahwa ada hubungan antara kepribadian proaktif dengan *job crafting*, maka dapat menambah wawasan bagi perusahaan untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan *job crafting* pada karyawan di dalam perusahaan.