

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Pendidikan adalah salah satu bentuk perwujudan kebudayaan manusia yang dinamis dan syarat perkembangan (Trianto, 2013). Undang-Undang no. 14 pasal 4 tahun 2005 menyebutkan kedudukan guru sebagai tenaga profesional berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran serta berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Oleh karena itu, sumber daya manusia dalam ranah pendidikan seharusnya memiliki integritas yang tinggi dan kinerja yang berkualitas (Yuslin, 2016). Sumber daya manusia (SDM) adalah satu dari sekian banyak komponen penting yang dapat mempengaruhi pelaksanaan sebuah organisasi. Sehingga apapun bentuk kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi, sangat tergantung pada aspek manusianya, karena dalam hal ini manusia lah yang menjadi tonggak utama dalam setiap kegiatan yang dilakukan (Hamid, 2014).

Seperti yang dikemukakan oleh Mellor, Janet, & Matheu dalam Hamid (2014) bahwa yang menjadi komponen dasar dari sebuah organisasi diantaranya adalah sumber daya manusianya, teknologi yang digunakan, prosedur kerja yang diterapkan, dan struktur organisasi yang dipakai. Sehingga, secara sinergis dan terintegrasi semua komponen tersebut saling berhubungan satu sama lain dalam upaya peningkatan kinerja organisasi. Menanggapi hal tersebut, pada suatu

lembaga pendidikan membutuhkan sumber daya sebagai guru yang tidak hanya terpaku pada tugas-tugas pokok di lembaga pendidikan itu saja (Yuslin, 2016). Akan tetapi, inovasi dan kreatifitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya, saat ini adalah menjadi kunci penting atau entitas bisnis untuk bisa bertahan bahkan memenangkan persaingan dengan lembaga pendidikan lainnya dalam artian disini adalah lembaga pendidikan yang berbasis pondok modern (Stevi, 2016).

Imam Zarkasyi (Pendiri Pondok Modern Pertama di Indonesia) mendefinisikan pondok modern adalah lembaga pendidikan yang tidak hanya mengajarkan agama saja, akan tetapi juga mengajarkan ilmu-ilmu umum, ketrampilan dan pengetahuan lain sebagaimana yang kita ketahui pada sekolah-sekolah umum. Sama halnya dengan sekolah berbasis pondok modern lainnya, pondok modern X merupakan lembaga pendidikan yang menyediakan layanan pendidikan baik formal maupun non formal mulai dari jenjang pendidikan Madrasah Tsanawiyah sampai dengan Madrasah Aliyah. Pondok modern X mempunyai visi yaitu mencetak generasi unggul dalam pengembangan keilmuan dan penguatan nilai-nilai ke-Islam-an. Oleh karena itu, untuk bisa mencapai visi tersebut guru yang bekerja di pondok modern X dituntut mempunyai inovasi dan kreatifitas dalam pekerjaan mereka untuk mencapai hasil kinerja yang berkualitas. Sehingga, Teori desain pekerjaan yang berfokus pada pendekatan *bottom-up* akan cocok apabila diterapkan kepada guru yang bekerja di pondok modern X. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian (Wrzesniewski & Dutton, 2001) menyatakan bahwa, pendekatan *bottom-up* yang menempatkan karyawan sebagai

sumber proaktif bagi inovasi dan kreativitas menjadi sangat relevan untuk diaplikasikan. Pendekatan ini menjadikan karyawan berperan aktif dan proaktif dalam mendesain ulang dan mengubah aspek-aspek tertentu dari pekerjaan (Chen, Yen, dan Tsai, 2014). Konsep *bottom-up* tersebut adalah “*job crafting*”, yang dipahami sebagai perubahan yang dilakukan oleh karyawan dan atas inisiatifnya yang memungkinkan karyawan memiliki keseimbangan antara tuntutan-tuntutan pekerjaan dan sumberdaya-sumberdaya pekerjaan dengan kebutuhan-kebutuhan dan kemampuan-kemampuan pribadi karyawan (Tims, Bakker & Derks 2012).

Melalui *job crafting*, karyawan secara mandiri memodifikasi aspek-aspek pekerjaan untuk memperbaiki kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dan preferensi-preferensi, kemampuan-kemampuan, dan kebutuhan-kebutuhan pribadi karyawan (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008). Penelitian terdahulu terkait pentingnya *job crafting* dalam ranah pendidikan, dilakukan oleh Bhuta (2018) yang berjudul “*Job Crafting Practices and Work Satisfaction: Evidence from Higher Education Sector in Shaanxi, China*” menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *job crafting* dengan kepuasan kerja, subjek yaitu dosen pada salah satu fakultas Northwest A & F University, Yangling, Shaanxi, Cina. Yang berarti, semakin tinggi *job crafting* maka semakin tinggi pula kepuasan kerja pada dosen di universitas tersebut. Ghitulescu (2006) dalam studi empiris pada tim otonom dalam organisasi manufaktur dan guru pendidikan khusus di sejumlah sekolah juga mengembangkan skala *Job Crafting* dan menemukan bahwa *job crafting* dapat meningkatkan kinerja individu, tingkat kepuasan dan komitmen, serta mengurangi absensi.

Tims, dkk. (2012) mengkonseptualisasikan *job crafting* berdasarkan model *job demands-resources* (JD-R), dimana terdapat empat aspek dari *job crafting* yaitu: *increasing structural job resources*, *increasing social job resources*, *increasing challenging job demands*, dan *decreasing hindering job demands*. Aspek *increasing structural job resources* adalah karyawan mampu memperoleh tanggung jawab atau pengetahuan lebih tentang pekerjaannya. Aspek *increasing social job resources* yaitu mengacu pada tindakan yang dilakukan karyawan untuk mendapatkan interaksi yang memuaskan dan meminta umpan balik atau *coaching*. Aspek *increasing challenging job demands* yaitu mengacu pada peningkatan dari tuntutan pekerjaan yang menantang untuk menstimulasi karyawan agar mengembangkan kemampuan dan pengetahuan sehingga dapat mencapai tujuan yang sulit, sekaligus menawarkan pengalaman dalam mengendalikan situasi. Selanjutnya, aspek *decreasing hindering job demands* adalah mengarah pada perilaku karyawan untuk menghindari proses pengambilan keputusan yang sulit, mereduksi potensi kerja yang berlebihan ataupun mengurangi kontak dengan individu yang memiliki permasalahan.

Penelitian terdahulu menunjukkan *job crafting* masih menjadi permasalahan yang menarik untuk dikaji lebih lanjut. Pada kasus yang diterbitkan oleh kompasiana.com menjelaskan bahwa karyawan lokal yang bekerja di perusahaan Jepang memiliki kebiasaan buruk diantaranya sering datang terlambat ke tempat kerja, absen tanpa memberitahu sebelum atau sesudahnya terutama yang berkaitan dengan status pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga hal tersebut tidak memenuhi aspek-aspek dalam *job crafting* yaitu aspek *increasing structural job resources*. Selanjutnya, karyawan juga mengalami

demotivasi, kurang mengetahui atau memperhatikan aktivitas kerja (*scope of work*), sehingga tidak memenuhi aspek *increasing social job resources*. Selain itu, pada aspek *increasing challenging job demands* juga tidak memenuhi karena karyawan kurang memiliki inisiatif, dan kerjasama tim yang kurang baik. Karyawan juga memiliki jiwa kepemimpinan yang rendah, serta kurang disiplin dan bertanggung jawab dalam waktu bekerja, Sehingga pada aspek *decreasing hindering job demands* juga tidak memenuhi. Dalam kasus tersebut dapat disimpulkan bahwa *job crafting* di perusahaan tersebut termasuk rendah.

Selain itu, menurut penelitian Safara (2017) menemukan bahwa karyawan dengan *job crafting* dalam kategori rendah sebesar 39,06%. Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Aditya (2018) tentang “*Fenomena Job Crafting pada Karyawan Generasi Y: Motif Dan Strategi Pelaku*” menemukan hasil bahwa generasi Y masih mengalami rasa ketidaknyamanan dalam pekerjaan karena kurangnya inisiatif untuk memodifikasi *jobdesc* yang sudah ditetapkan agar lebih disesuaikan dengan kemampuannya, Hal ini menunjukkan bahwa *job crafting* pada karyawan tersebut rendah karena pada aspek *increasing challenging job demands* tidak memenuhi .

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti kepada guru yang memiliki karakteristik sebagai guru tetap, berusia 20-50 tahun, dan minimal telah bekerja 6 bulan. Hasil dari wawancara tersebut, dilihat dari aspek *Decreasing hindering job demands* guru cenderung kurang secara proaktif dalam menurunkan tuntutan pekerjaan, ketika guru merasa bahwa tuntutan pekerjaannya sudah terlampau berat. Hal tersebut terlihat dari cukup

banyaknya siswa pada setiap kelas yang mencapai 35-40 siswa, sehingga guru merasa pengajaran pun menjadi kurang efisien khususnya dalam pelajaran yang berkaitan dengan praktikum. Pada aspek *Increasing structural job resources*, untuk pekerjaan guru sangat bergantung pada *jobdesk*, hal tersebut terlihat dari guru hanya akan melakukan pekerjaan atau tugas yang telah tertulis di *jobdesk* saja. Pada aspek *Increasing Challenging job demands* guru belum ada inisiatif yang tinggi untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan secara pribadi. Hal tersebut terlihat ketika pihak sekolah mengadakan suatu pelatihan tertentu terutama untuk meningkatkan *softskill* dalam penguasaan teknologi, masih cukup banyak guru yang tidak hadir. Pada aspek *Increasing social job resources* para guru dalam bekerja mengaku hanya fokus pada pekerjaan mereka saja, tanpa merasa ingin tahu pekerjaan guru atau karyawan lain nya yang berada di sekolah tersebut. Sehingga, dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa guru yang bekerja di pondok modern X belum memenuhi aspek-aspek *job crafting*.

Job crafting merupakan perilaku karyawan untuk merubah batas dari pekerjaannya dan mendesain pekerjaannya sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar lebih efektif (Fatti , 2017). Sehingga dalam hal ini, *job crafting* tidak hanya mengubah pola pikir karyawannya saja, tetapi juga merubah kebiasaan karyawan dalam bekerjanya supaya menjadi lebih baik. Tims, Derks, dan Bakker (2012) menjelaskan bahwa dengan adanya *job crafting* dalam diri karyawan dapat meningkatkan relasi sosial, meningkatkan sumber daya seperti dukungan dan otonomi, meningkatkan kemampuan dalam hal yang menantang

seperti partisipasi dalam proyek baru, dan mengurangi tuntutan dalam pekerjaan seperti menghindari kerja selama berjam-jam.

Banyak peneliti yang menguraikan berbagai faktor-faktor yang mempengaruhi *job crafting*, seperti yang diungkap oleh Ghitulescu (2006) mengungkapkan beberapa faktor dari *job crafting* yaitu a) *diskresi*, b) kompleksitas tugas, c) interdependensi tugas, d) iklim organisasi, e) model kepemimpinan, f) dukungan organisasi, g) kemampuan kognitif. Berdasarkan faktor-faktor yang telah disebutkan, peneliti memilih iklim organisasi sebagai variabel independen dalam penelitian ini. Alasan pemilihan iklim organisasi sebagai variabel independen yaitu, berdasarkan dari hasil penelitian sebelumnya (Sengkey, 2016) menunjukkan bahwa iklim organisasi mampu menjadi prediktor bagi tinggi rendahnya *job crafting* pada karyawan. Dalam penelitian Stevi (2016) yang berjudul “Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap *Job Crafting*”, menemukan bahwa iklim organisasi mampu memberikan kontribusi lebih besar yaitu 12,58% dibandingkan dengan persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional yaitu 7,02% .

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Emanuela (2018) tentang peran mediasi dari persepsi iklim organisasi pada hubungan antara *job crafting* dan kepuasan kerja pada guru di sekolah yang berada di Italia Selatan, menunjukkan bahwa persepsi iklim organisasi sepenuhnya memediasi hubungan antara *job crafting* dan kepuasan kerja. Lebih lanjut, penelitian Ghitulescu (dalam Kanten, 2014) , tinggi dan rendahnya *job crafting* pada karyawan sangat berkaitan dengan faktor organisasional dan anteseden-anteseden personal dari karyawan , peran karyawan satu dengan karyawan lain yang saling memberikan dukungan,

akan mendorong munculnya *job crafting* pada karyawan yang berada di organisasi atau perusahaan tersebut dan akan semakin kuat ketika di kombinasikan dengan iklim organisasi yang juga turut mendukung, sehingga karyawan bisa merasakan keamanan secara psikologis.

Litwin dan Stringer (Dalam Wirawan, 2007) mendefinisikan Iklim organisasi adalah sebuah persepsi dari setiap anggota organisasi tersebut mengenai apa yang terjadi di lingkungan kerjanya, yang dapat berpengaruh terhadap sikap anggota organisasi dan setelah itu dapat memengaruhi kinerja anggota di organisasi tersebut. Menurut Hanifah dan Kurniady (2013) Iklim Organisasi merupakan suatu kondisi yang memperlihatkan kehidupan di lingkungan kerja yang saling melakukan interaksi antar anggota organisasi, sehingga dapat membangun perasaan atau persepsi dari anggota organisasi tersebut terhadap lingkungannya. Yang dimaksud dari interaksi di sini adalah hubungan antara bawahan dengan bawahan maupun atasan dengan bawahan sehingga iklim organisasi dapat berpengaruh terhadap perilaku anggota organisasi yang kemudian berdampak terhadap kinerja karyawan.

Menurut penelitian Litwin dan Stringer (dalam Wirawan, 2007) terdapat beberapa aspek dalam iklim organisasi, yaitu: Struktur, Standar, Tanggung Jawab, Penghargaan, Dukungan, dan Komitmen. Aspek struktur adalah persepsi terhadap posisi karyawan dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Aspek standar adalah persepsi bagaimana karyawan atau anggota dalam organisasi tersebut mencari cara untuk meningkatkan kinerjanya. Aspek tanggung jawab adalah persepsi dari karyawan atau anggota dalam organisasi tersebut merasa memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan masalahnya sendiri. Aspek penghargaan adalah

persepsi karyawan atau anggota dalam organisasi tersebut dihargai setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Aspek dukungan merupakan persepsi karyawan yang meliputi hubungan dengan rekan kerja yang lain. Selanjutnya, Aspek komitmen adalah persepsi terhadap tingkat kesetiaan sebagai karyawan atau anggota dalam organisasi tersebut untuk pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan dari hasil penelitian sebelumnya terkait permasalahan iklim organisasi dalam ranah pendidikan, dilakukan oleh Yuslin (2016) terhadap guru di MTs Al-Khairaat Kendek Kecamatan Batara Kabupaten Banggai Laut Provinsi Sulawesi Tengah yang menunjukkan bahwa iklim organisasi di sekolah tersebut mempunyai permasalahan karena tidak memenuhi aspek-aspek iklim organisasi. Yaitu, hubungan antar guru kurang baik karena tidak saling mendukung bahkan cenderung acuh, tanggung jawab kerja yang kurang karena seringnya absensi, pemberian reward yang minimal, dan kerja sama antar guru yang positif seringkali terabaikan. Padahal, dengan menciptakan iklim organisasi yang positif akan dapat meningkatkan inovasi dan kreatifitas pada karyawan sehingga kinerja karyawan lebih berkualitas (Kanten, 2014). Lebih lanjut, pada penelitian Maulana (2013) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap perilaku *job crafting* pada guru SD Negeri se-Kecamatan Rembang Kabupaten Rembang, yang artinya tinggi rendahnya *job crafting* dapat ditentukan oleh positif negatifnya iklim organisasi di sekolah tersebut.

Hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti kepada guru yang bekerja di pondok modern X dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi yang positif masih perlu untuk ditingkatkan. Hal tersebut dapat dilihat dari kebanyakan guru

yang bekerja di pondok modern X hanya mengikuti keinginan dan bekerja sesuai permintaan tanpa berusaha melihat peluang-peluang apa yang berada di lingkungan kerjanya yang bisa menjadi sumber iklim organisasi di tempat kerjanya agar menjadi lebih positif.

Dalam temuan Shalley dan Odham (2004) menyebutkan bahwa ketika karyawan merasakan bahwa lingkungan organisasinya bisa memberikan rasa aman, memiliki toleransi, maka keluaran-keluaran aktivitas akan lebih mudah ditemukan, bahkan cara atau pendekatan baru dalam bekerja bisa dimunculkan. Sengkey dan Meiyanto (2016) Iklim organisasi yang positif dan mendukung dapat meningkatkan usaha proaktif karyawan dalam melakukan modifikasi agar dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Munculnya *job crafting* pada karyawan akan semakin meningkat ketika dikombinasikan dengan iklim organisasi yang mendukung, sehingga karyawan bisa merasakan keamanan secara psikologis (Ghitulescu, 2006). Iklim organisasi dapat menjadi modal awal suatu organisasi untuk dapat memunculkan perilaku *job crafting* sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, anggota organisasi dan dapat membentuk nilai-nilai karakteristik dari anggota organisasi tersebut (Ari, 2017).

Menurut Ayu (2018) Iklim organisasi dapat mempengaruhi kondisi dan perilaku individu dalam organisasi. Iklim organisasi yang baik akan mempengaruhi kondisi kerja karyawan sehingga semangat akan tumbuh pada karyawan. Iklim organisasi mampu mengelola kebutuhan-kebutuhan organisasi secara optimal sehingga dapat menciptakan suasana lingkungan internal

(lingkungan psikologis) yang menunjang tercapainya tujuan organisasi (Ayu, 2018). Tims, Bakker dan Derks (2012) menunjukkan bahwa dengan *job crafting* karyawan merasa lebih mandiri dan bermanfaat, sehingga lebih memungkinkan untuk dapat memobilisasi sumber daya pada pekerjaannya. Berdasarkan dari hasil penelitian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki persepsi yang positif terhadap iklim organisasi maka akan memunculkan perilaku *job crafting*.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *job crafting* adalah inisiatif individu untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan melalui cara mengubah persepsi tentang pekerjaan, suasana kerja dan penyelesaian tugas dengan memahami inti hambatan yang dilalui. Adapun iklim organisasi adalah sifat dari lingkungan kerja yang diciptakan sendiri atau sebuah persepsi dari setiap anggota organisasi yang ada di dalamnya, yang kemudian dapat menjadi kekuatan dalam mempengaruhi sikap dari orang-orang tersebut mengenai pekerjaannya. Lingkungan kerja tersebut mencakup lingkungan fisik dan lingkungan sosial organisasi.

Berdasarkan paparan latar belakang diatas, maka penelitian ini akan memfokuskan kajian *job crafting* pada guru di Pondok Modern X dengan mempertimbangkan hubungan dari iklim organisasi yang dipersepsikan oleh guru di sekolah tersebut.

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara iklim organisasi dengan *job crafting* pada guru pondok modern X di kabupaten Temanggung.

b. Tujuan Khusus

1. Mengetahui gambaran iklim organisasi yang ada di pondok modern X.
2. Mengetahui gambaran tingkat *job crafting* pada guru yang bekerja di pondok modern X.

2. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi titik awal untuk mengkaji keberadaan *job crafting* guru dalam ilmu Psikologi Industri khususnya di bidang Sumber Daya Manusia (SDM) di Indonesia. Sekaligus menempatkan perspektif psikologi positif dalam memahami dinamika guru sebagai individu yang independen dan aktif.
- b. Manfaat praktis diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan langsung, tentang bagaimana upaya untuk menciptakan situasi kondusif, bagi munculnya *job crafting*. Hasil penelitian ini nantinya dapat menjadi petunjuk dalam menciptakan lingkup kerja yang sesuai untuk membangun *job crafting* pada guru.

