

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era perkembangan teknologi dan globalisasi yang semakin meluas saat ini membuat pertumbuhan industri semakin meningkat sehingga perusahaan saling berlomba-lomba untuk menjadi yang terbaik. Salah satu sumber utama perusahaan dalam menghadapi persaingan adalah sumber daya manusia (Woo & Chelladurai, 2012). Manusia dituntut untuk menjadi orang yang lebih sigap dan tanggap dalam menyikapi perubahan yang terus terjadi pada era globalisasi saat ini (Widodo & Sami'an, 2013). Globalisasi memberikan dampak yang sangat besar bagi kehidupan manusia, salah satu dari dampak globalisasi yaitu semakin meningkatnya persaingan. Dalam hal ini berarti lebih kuatnya dorongan untuk menjadi perusahaan “kelas dunia” untuk menekan biaya, untuk membuat karyawan lebih produktif, dan menemukan cara-cara baru untuk melakukan segala hal dengan lebih baik dan tidak terlalu mahal.

Perusahaan yang melakukan penyesuaian dan perubahan secara modern mengikuti perkembangan zaman akan dapat bertahan bahkan bersaing dengan perusahaan lainnya (Putri & Suhariadi, 2019). Perusahaan harus bisa memenuhi kebutuhan masyarakat. Salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yaitu perusahaan harus mengubah sistem perusahaan yang semula konvensional menjadi digital. Kegiatan ini dapat memudahkan masyarakat karena masyarakat tidak harus pergi ke suatu tempat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, tetapi masyarakat dapat memenuhi kebutuhan hidupnya dari mana saja dengan

menggunakan menggunakan media digital. Dengan kemudahan yang dirasakan masyarakat, hal ini sangat berdampak pada tumbuhnya bisnis online perusahaan rintisan di Indonesia.

Perdani, dkk (2018) mengemukakan bahwa perusahaan rintisan (*start up*) mengacu pada perusahaan yang bergerak dengan memanfaatkan teknologi informasi dan internet karena biasanya beroperasi melalui website perusahaan. Perkembangan *start up* di Indonesia tergolong sangat cepat dalam berbagai bidang bisnis, seperti pendidikan, e-commerce, permainan, gaya hidup, kesehatan, asuransi, ilmu pengetahuan, agribisnis, sekuritas, keuangan, keamanan dan properti. Merujuk dari situs startup dunia, Indonesia berada pada urutan ke-5 di dunia dengan 2.108 perusahaan startup bisnis. Meningkatnya jumlah perusahaan startup di Indonesia, berbanding lurus dengan jumlah kegagalan yang melanda perusahaan startup di Indonesia.

Penelitian ini dilakukan di PT Ematey Magnifiko Kolonia. Perusahaan ini adalah salah satu perusahaan rintisan (*start up*) yang berlokasi di Jl. Ir. H. Juanda No.8 Bogor, Jawa Barat. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Direktur Utama PT Ematey Magnifiko Kolonia, perusahaan ini bergerak dibidang arsitektur, desain grafis, konstruksi dan properti. PT Ematey Magnifiko Kolonia berdiri tepatnya pada tanggal 1 Maret 2015. Pada awalnya, PT Ematey Magnifiko Kolonia terdiri dari 6 orang karyawan dan dibagi menjadi 3 divisi yaitu divisi desain arsitektur, desain grafis, dan *branding*. Seiring berjalannya waktu, karyawan PT Ematey Magnifiko Kolonia semakin bertambah hingga saat ini total mempunyai 40 karyawan. Latar belakang pendidikan karyawan perusahaan ini adalah S1 dan S2

dari jurusan arsitektur, seni rupa, teknik, ekonomi. Masing-masing karyawan disesuaikan dan dioptimalisasikan sesuai dengan posisinya di perusahaan.

Peneliti memilih PT Ematey Magnifiko Kolonia sebagai subjek penelitian karena perusahaan ini merupakan perusahaan rintisan (*start up*) yang berkembang sangat cepat dan perusahaan ini pernah menjadi tempat magang peneliti pada tahun 2018 yang lalu. Berdasarkan pengalaman magang peneliti di perusahaan ini, peneliti melakukan beberapa kali wawancara dengan Direktur Utama perusahaan. Wawancara peneliti dengan Direktur Utama perusahaan didapatkan bahwa beberapa karyawan masih belum memiliki perilaku yang produktif sehingga menyebabkan beberapa “*project*” dari perusahaan tidak selesai pada tepat waktu, yang kedua kurangnya *time management* antara dokumentasi dan administrasi dalam pengerjaan suatu “*project*”. Dari hasil wawancara tersebut, peneliti melihat perilaku produktif karyawan PT Ematey Magnifiko belum sepenuhnya optimal, sehingga peneliti merasa perlu meneliti lebih dalam untuk bisa memberikan saran kepada perusahaan.

Menurut Perdani, dkk (2018) bahwa sumber daya manusia merupakan faktor penting yang mempengaruhi pertumbuhan bisnis perusahaan rintisan. Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang baik akan berdampak pada efektivitas kerja sehingga akan berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan. Sukandar (2019) mengemukakan bahwa karyawan seringkali tidak mampu bertahan dan tidak menghasilkan kinerja yang maksimal akibat dari budaya kerja perusahaan dan pengaruh dari ritme kerja perusahaan. Miroslav (2013) menyatakan bahwa adanya pertumbuhan ekonomi dan kemakmuran suatu negara merupakan hasil dari

produktivitas karyawannya. Robbins (2003) berpendapat bahwa suatu perusahaan dapat dikatakan produktif jika dapat mencapai tujuannya dan dalam mencapainya melakukan upaya-upaya transformasi dari input menjadi output dengan biaya yang rendah. Perilaku produktif karyawan harus dimulai sejak awal dalam sebuah perusahaan. Menurut Mawardi (2015) budaya produktif dapat tercapai bila pimpinan perusahaan dapat melakukan beberapa hal sebagai berikut: (1) pimpinan berhasil membuat seluruh karyawannya memahami visi, misi, sasaran kerja, dan program kerja perusahaan, (2) pimpinan dapat menerapkan peraturan dan kebijakan secara adil, jujur, dan konsisten pada karyawan, (3) seluruh karyawan mendapatkan tugas yang jelas dan spesifik serta memperoleh kewenangan yang cukup dan memperoleh evaluasi secara adil oleh pimpinan perusahaan, (4) pimpinan perusahaan menjadi "*role model*" untuk karyawannya. Apabila hal-hal tersebut dilaksanakan maka akan menimbulkan budaya produktif, dimana budaya produktif ini akan berdampak pada proses pembentukan perilaku karyawan yang produktif juga (Sinungan, 2003).

Menurut Suhariadi (2016) perilaku kerja yang mengarah pada visi dan misi perusahaan disebut sebagai perilaku produktif. Ada dua jenis perilaku produktif; perilaku efisien dan perilaku efektif. Perilaku efektif-produktif adalah perilaku pekerja terhadap pencapaian target organisasi (perusahaan) (efektivitas kerja). Perilaku efisien adalah perilaku pekerja yang berorientasi pada godaan untuk secara maksimal menggunakan dan menghemat sumber daya, sarana prasarana, media, dan dana perusahaan dalam upayanya mencapai sasaran.

Timpe (2002) mengemukakan ciri-ciri umum karyawan yang produktif yang

di dalamnya sudah termasuk perilaku yang efektif dan perilaku yang efisien. Aspek-aspek itu adalah sebagai berikut: (1) lebih dari sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan; (2) mempunyai motivasi yang tinggi; (3) mempunyai orientasi pekerjaan yang positif; (4) dewasa; (5) dapat bergaul efektif dengan rekan kerja. Menurut Gilmore dan Fromm (dalam Sedarmayanti, 2001) indikator perilaku produktif yaitu: (1) tindakannya konstruktif; (2) percaya pada diri sendiri; (3) bertanggung jawab; (4) memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan; (5) mempunyai pandangan ke depan; (6) mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan yang berubah-ubah; (7) mempunyai kontribusi yang positif terhadap lingkungan (inovatif, kreatif, imajinatif); (8) memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya.

Akan tetapi, berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dari *International Management Development* (IMD) pada tahun 2020, tingkat produktivitas negara Indonesia berada pada peringkat ke-40 dari 63 negara. Sedangkan menurut data *World Economic Forum* (WEF) tahun 2012, tingkat produktivitas negara Indonesia berada pada posisi ke-50 dari 144 negara yang disurvei, hal ini menurut mantan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI yaitu Muhaimin Iskandar ini merupakan suatu tantangan dan kesempatan bagi Indonesia untuk terus melakukan kreativitas dan inovasi yang mengarah pada upaya-upaya yang nyata terhadap peningkatan produktivitas.

Sementara berdasarkan hasil wawancara awal yang dilakukan peneliti pada tanggal 20 September 2020 terhadap Excell Yochanan (founder sekaligus direktur utama PT.Ematey Magnifiko Kolonia) terdapat beberapa masalah di PT. Ematey

Magnifiko Kolonia terkait perilaku produktif karyawan. Excell Yochanan (founder sekaligus direktur utama PT.Ematey Magnifiko Kolonia) mengatakan ada 40 karyawan yang bekerja di PT.Ematey Magnifiko Kolonia tetapi masih ditemukan bahwa sebagian karyawan di perusahaan ini memiliki perilaku produktif yang rendah, contohnya masih kurangnya *time management* antara dokumentasi dan administrasi dalam pengerjaan suatu *project*. Peneliti juga turut melakukan wawancara lanjutan terhadap Excell Yochanan pada bulan Februari 2021, Excell mengakui bahwa produktivitas kerja karyawannya masih belum memberikan hasil yang maksimal. Excell pun mengatakan bahwa dalam tahun 2020 sebagian karyawannya tidak berhasil memenuhi target yang diberikan perusahaan, contohnya terdapat beberapa karyawan yang belum bisa menyelesaikan tugas hingga waktu yang telah ditentukan, kordinasi antar *team*, *output design* yang tidak sesuai dengan *principal design*, dokumentasi *project*, kordinasi dengan *vendor*. Hal-hal seperti ini berdampak ke perusahaan yang menyebabkan produktivitas PT.Ematey Magnifiko Kolonia menjadi tidak maksimal.

Selanjutnya berdasarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara lanjutan terhadap karyawan PT.Ematey Magnifiko Kolonia dijelaskan bahwa kebanyakan dari karyawan masih merasa belum melakukan tindakan yang konstruktif, contohnya ada beberapa karyawan masih belum melakukan tindakan yang bermanfaat dan positif untuk mendukung terwujudnya tujuan perusahaan seperti bermain *game online* disaat jam kerja. Yang kedua, karyawan belum sepenuhnya percaya diri pada kemampuan yang mereka miliki. Yang ketiga, ada beberapa karyawan belum bisa bertanggung jawab penuh atas pekerjaannya, melainkan ia

malah memberi tanggungjawab tersebut pada rekan kerjanya. Yang keempat, saya masih melihat ada beberapa karyawan yang belum mencintai pekerjaannya sepenuhnya, itu terlihat dari ia tidak menjaga kebersihan lingkungan kerja di sekitarnya dan ada beberapa karyawan yang tidak merawat dan menjaga dengan baik alat-alat yang disediakan perusahaan untuk karyawan contohnya seperti hilangnya *mouse* laptop, gelas minum karyawan yang semakin lama semakin berkurang, kotornya bagian belakang kantor, dan sebagainya.

Yang kelima masih adanya karyawan yang belum mempunyai pandangan kedepan dalam pekerjaannya, karyawan tersebut masih belum mempunyai rencana dalam pekerjaannya sebagai karyawan PT. Ematey dan memandang pekerjaannya yang sekarang hanya sebagai batu loncatan saja. Yang keenam adanya karyawan yang belum bisa menyelesaikan persoalan dan belum biasa beradaptasi dengan cepat, contohnya ada sebuah tugas yang diberikan kepada salah satu karyawan PT. Ematey, akan tetapi karyawan tersebut mempunyai kendala dalam menyelesaikannya dan pada akhirnya tugas tersebut diselesaikan oleh rekan kerjanya yang lain. Yang ketujuh, belum semua karyawan berkontribusi positif, masih ada yang kurang kreatif dalam bekerja dan kurang inovatif. Yang terakhir yaitu tidak adanya kekuatan karyawan dalam mewujudkan potensi yang ada, contohnya pada saat tugas yang diberikan sudah selesai, banyak karyawan yang tidak memanfaatkan waktu tersebut untuk mengasah potensi yang ada dalam dirinya dengan cara belajar atau meminta referensi bangunan dari rekan kerja yang sudah ahli dalam bidangnya, tetapi waktu tersebut dipakai hanya untuk bersenang-senang seperti bermain *game online*. Oleh karena itu, dari beberapa hasil observasi

dan wawancara, peneliti menyimpulkan masih adanya masalah mengenai perilaku karyawan dalam mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya yang nantinya pasti berdampak pada produktivitas perusahaan.

Seperti halnya dinamika karyawan yang berkinerja tinggi pada umumnya, menurut (Arfian dkk., 2012) yang dapat mempengaruhi perilaku produktif karyawan adalah *job satisfaction*. Dimensi *job satisfaction* yaitu pekerjaan, pendapatan, kesempatan untuk berkembang, mendapatkan supervisi dan dukungan berpengaruh terhadap perilaku produktif karyawan. Selain itu menurut (Sumarti, 2012) yang mempengaruhi perilaku produktif adalah kompensasi dan motivasi. Variabel kompensasi dan motivasi mempengaruhi perilaku produktif secara signifikan dimana variabel yang paling besar pengaruhnya adalah kompensasi, karena kalau kompensasi yang diberikan sudah memadahi kebutuhan karyawan, maka motivasi ikut meningkat dan begitu pula perilaku produktif juga meningkat. Secara spesifik, Ghitulescu (2006) menegaskan tinggi rendahnya perilaku produktif karyawan ditentukan oleh *job crafting*. *Job crafting* adalah inisiatif dari karyawan untuk mengubah karakter atau tugas pekerjaan, sesuai dengan karakter dan prefensinya. Hal tersebut di dukung oleh hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Leana dkk (2009) pada pembuatan pekerjaan diantara guru pengasuh anak dalam program pendidikan pra sekolah berbasis pusat. Penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan yang positif antara *job crafting* dan perilaku produktif karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tingginya *job crafting* yang didapat karyawan, maka semakin tinggi pula perilaku produktif yang dihasilkan. Sebaliknya, semakin rendahnya *job crafting* yang didapat karyawan,

maka semakin rendah pula perilaku produktif yang dihasilkan oleh karyawan.

Tims, Bakker, & Derk (2015) juga menyebutkan bahwa karyawan yang menerapkan *job crafting* dalam pekerjaannya dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik dan efisien. Serta *job crafting* mampu mengarahkan energi mereka untuk mengubah karakteristik pekerjaan supaya mencapai tujuan dan hasil yang memuaskan. Excell Yochanan (founder sekaligus direktur utama PT. Ematey Magnifiko Kolonia) mengakui bahwa banyak karyawan di perusahaannya merasa tidak maksimal dalam mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya. Hal inilah yang salah satunya memicu sebagian karyawan PT. Ematey Magnifiko Kolonia tidak produktif.

Berdasarkan data dan fakta yang ditemukan peneliti, mengacu pada teori Tims, Bakker, & Derk (2015) dan hasil di lapangan bahwa *job crafting* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku produktif karyawan. Maka peneliti akan mengkaji hubungan antara *job crafting* dan perilaku produktif karyawan pada PT. Ematey Magnifiko Kolonia. Tims, Bakker, & Derks (2015) menyatakan *job crafting* adalah bentuk perubahan yang dilakukan karyawan atas inisiatif sendiri untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan sumber daya dalam pekerjaan. *Job crafting* secara kuantitatif timbul karena adanya tugas pekerjaan maupun tanggung jawab pekerjaan yang terlalu banyak, sedangkan *job crafting* kualitatif jika karyawan merasa memiliki hubungan yang tidak baik dengan rekan kerja atau pengawasan yang ketat dari pimpinan perusahaan. Akibat dari *job crafting* yang rendah dapat mengakibatkan karyawan menjadi tertekan secara emosional bahkan berdampak pada produktivitas kerja karyawan.

Berg, dkk (2013) mendefinisikan *job crafting* yaitu karyawan menggambarkan ulang pekerjaan mereka dengan cara yang bermakna secara personal. Kirkerdall (2013) *job crafting* sebagai cara dimana individu mengubah aspek-aspek dan persepsi dari pekerjaan untuk menyesuaikan karakteristik pekerjaan dan kebutuhan karyawan itu sendiri. Ghitulescu (2006) menjelaskan bahwa ciri utama dari *job crafting* adalah inisiatif karyawan untuk mengubah karakteristik atau tugas pekerjaannya, sesuai dengan karakternya. Inisiatif ini didasarkan pada pertimbangan pribadi, yaitu mengelaborasi karakter tugas dan bekerja dengan diri sendiri dan tidak secara langsung ditunjukkan untuk pencapaian perusahaan. Karyawan yang berinisiatif untuk mengubah aspek lingkungan kerjanya cenderung berkontribusi efektif dalam perusahaan. Suhariadi (2001) menjelaskan bahwa proses munculnya perilaku produktif berkaitan dengan kondisi dari individu, dapat diartikan sebagai ada atau tidaknya benih dalam individu yang memungkinkan individu tersebut aktif dan bertindak secara produktif.

Seorang karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, secara umum akan ditentukan oleh kebebasan melakukan upaya perubahan aktif dalam pekerjaannya (*job crafting*), itu berdampak baik pada produktivitas perusahaan. Karyawan merasa bebas melakukan apa yang dia inginkan didalam pekerjaannya, tanpa harus melanggar SOP perusahaan. Menurut Tims, Bakker, dan Derks (2012) ada 4 aspek *job crafting* yaitu: *increasing structural job resources* (meningkatkan sumber daya struktural), *increasing social job resources* (meningkatkan sumber daya sosial), *increasing challenging job demands* (meningkatkan kemampuan dalam hal yang menantang), dan *decreasing hindering job demands* (menurunkan

tuntutan pekerjaan yang menghambat). Sebagai contoh karyawan divisi arsitektur PT Ematey di tugaskan untuk membuat desain sebuah rumah, dari masing-masing karyawan mempunyai jalan yang berbeda-beda dalam menyelesaikan tugasnya tersebut. Ada yang menggunakan aplikasi *AutoCad*, ada yang menggunakan *skethchup*, ada juga yang menggunakan render hingga *lumion* dan *twinmotion*. Dengan kebebasan yang diberikan, karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik yang diberikan oleh pimpinan perusahaan bahkan sebelum *deadline* yang diberikan. Inilah yang membuat peneliti menggunakan *job crafting* sebagai variabel bebas dalam penelitian ini.

Dari penjelasan diatas, maka penelitian ini dianggap perlu dilakukan untuk menganalisis bagaimana hubungan antara *job crafting* dan perilaku produktif di PT Ematey Magnifiko Kolonia. Selain itu, peneliti ingin menjelaskan lebih dalam mengenai seberapa jauh *job crafting* memiliki hubungan dengan perilaku produktif karyawan PT Ematey Magnifiko Kolonia. Oleh karena itu, dari uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan yang berjudul “Hubungan antara Job Crafting dan Perilaku Produktif Karyawan di PT Ematey Magnifiko Kolonia.”

B. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *job crafting* dan perilaku produktif karyawan.

C. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dapat dilihat secara teoritis maupun praktis. Berikut merupakan manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini;

1) Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan memperluas wawasan serta wacana dalam psikologi khususnya terkait psikologi industri dan organisasi berkaitan dengan hubungan antara *job crafting* dan perilaku produktif karyawan.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wacana dan referensi baru bagi penelitian psikologi sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi peneliti-peneliti selanjutnya.

2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman mendalam bagi setiap perusahaan, industri, dan karyawan hingga masyarakat tentang hubungan antara *job crafting* dan perilaku produktif karyawan.