

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Saat ini seluruh negara di dunia termasuk Indonesia masih berjuang menghadapi wabah global. Hampir seluruh sektor terdampak pandemi Covid-19 mulai kesehatan, sosial, ekonomi, ketenagakerjaan, termasuk keberlangsungan dunia usaha. Industri pembiayaan *financial technology (fintech)* tak luput dari dampak pandemi virus corona, hal ini disebabkan oleh gangguan kegiatan usaha, dan adanya pengetatan dalam akuisisi pembiayaan baru dalam menghadapi risiko kredit yang meningkat. Kompetensi karyawan saat ini harus tetap ditingkatkan, mengingat banyaknya perubahan sistem organisasi dan cara kerja karyawannya yang harus dilakukan agar perusahaan terus dapat berdiri dan berkompetisi untuk membuat perusahaan tetap bertahan hingga mendapatkan keuntungan atau laba (Olivia, 2020).

PT. Stanford Teknologi Indonesia yang selanjutnya akan disingkat dengan PT. STI berada di kota Yogyakarta merupakan perusahaan *fintech lending* atau yang biasa disebut dengan pinjaman online, terdaftar dan berizin di lembaga Otoritas Jasa Keuangan.. *Fintech lending* juga dikenal dengan Layanan Pinjam Meminjam Uang Berbasis Teknologi Informasi (LPMUBTI). LPMUBTI merupakan salah satu inovasi pada bidang keuangan yang memungkinkan pemberi pinjaman dan penerima pinjaman dapat melakukan transaksi, seperti pinjam meminjam tanpa harus bertemu langsung (FAQ OJK, 2016).

PT. STI memiliki tujuan untuk memberikan solusi permasalahan keuangan bagi seluruh kalangan secara nyaman tepat waktu, *informative* dan aman karena dalam menjalankan aktivitas bisnis di bawah pengawasan Otoritas Jasa Keuangan. Untuk menunjang perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi dibutuhkan karyawan yang memiliki semangat dan motivasi dalam bekerja. PT. STI terdiri dari divisi Pelayanan konsumen, Analisa Kredit dan Teknologi Informasi. Pelayanan konsumen bertanggung jawab melayani konsumen dengan memberikan informasi mengenai data-data peminjaman apa saja yang harus dilengkapi sebagai syarat pengajuan pinjaman *online*. Selanjutnya pada posisi analisa kredit akan melakukan pemeriksaan mengenai kebenaran data dari konsumen dan kelayakan, apakah konsumen dapat diberikan pinjaman atau tidak, jika konsumen dinyatakan layak diberikan pinjaman maka selanjutnya akan ditransfer sejumlah pinjaman yang telah disepakati sebelumnya. Karyawan dengan posisi Informasi Tehnologi bertugas memastikan bahwa segala sistem pada perusahaan berjalan dengan baik. Perusahaan ini melakukan pelayanan secara virtual dimana konsumen dan pemberi jasa tidak bertemu secara langsung melainkan menggunakan tehnologi komunikasi.

Keterikatan kerja merupakan kondisi kerja yang erat kaitannya dengan motivasi kerja yang positif (Bakker dan Demerouti, 2008). Karyawan yang memiliki keterikatan dengan pekerjaannya, akan bekerja dengan perasaan senang, tidak merasa adanya keterpaksaan atau tekanan lainnya dan menikmati pekerjaan tersebut. Rahman dkk (2017) mengungkapkan bahwa keterikatan kerja berkaitan dengan keterlibatan kerja, tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi untuk

memberikan kinerja yang lebih baik disaat karyawan terlibat dalam pekerjaannya dan terlibat dalam pengambilan keputusan, karyawan merasa memiliki organisasi dan selalu melakukan yang terbaik untuk organisasinya.

Kontribusi keterikatan kerja pada karyawan akan mampu meningkatkan performa kerja, perkembangan karir karyawan, serta kepuasan konsumen dari perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki keterikatan kerja tentunya tidak akan menyukai pekerjaannya terlebih saat diberikan pekerjaan tambahan. Karyawan akan mengerjakannya dengan mengeluh. Selain itu, karyawan akan mudah merasa jenuh, mudah terganggu fokusnya selama bekerja, dan memiliki intensi untuk keluar dari pekerjaan serta mudah untuk mengalami *burnout* (Yuwanto, 2014).

Keterikatan kerja di Indonesia digambarkan rendah dari hasil penelitian terdahulu. Hafiz (2018) memaparkan tingkat keterikatan kerja pada pegawai ASN yang mendominasi angka tertinggi adalah *low-moderate* yaitu 77,84%, sedangkan sisanya 22,16% disebutkan cukup bagus. Data lain konsisten menyebutkan perbandingan keterikatan kerja karyawan lebih banyak didominasi yang rendah sebesar 81,10%, sisanya keterikatan kerja yang cukup tinggi sebesar 18,90% (Anggiadinata, 2015). Begitu juga temuan yang menyebutkan karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang bagus di sebuah perusahaan hanya sebesar 13%, sisanya 87% rendah (Mewengkang & Panggabean, 2016). Artinya, dari berbagai penelitian ditemukan konsistensi keterikatan kerja rendah dengan jumlah tidak lebih dari 25% dari subjek yang diteliti. Keterikatan kerja yang rendah menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan. Schufeli dan Bakker (2010)

menjelaskan dampak dari karyawan yang memiliki keterikatan rendah akan mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan pada organisasi.

Menurut Schaufeli dkk (2002), terdapat tiga aspek pembentuk keterikatan karyawan yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* menunjukkan adanya kesediaan karyawan untuk melakukan usaha yang besar dalam menyelesaikan pekerjaan, tidak mudah merasa lelah, dan tekun dalam melakukan pekerjaan. *Dedication* menggambarkan perasaan antusias karyawan dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan, serta merasa terinspirasi dan tertantang dengan pekerjaan. *Absorption* menggambarkan keadaan karyawan terbenam secara total, merasa senang melakukan pekerjaannya dan merasa sulit untuk melepaskan diri dengan pekerjaan. Karyawan yang memiliki ketiga aspek ini dalam dirinya merupakan karyawan yang memiliki keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaannya sehingga akan memberikan kontribusi terbaik untuk memajukan perusahaan yang menaunginya.

PT. STI memiliki sebanyak 42 karyawan. Peneliti melakukan wawancara kepada Manager HRD, tiga orang supervisor dan empat orang staf karyawan PT. STI bertempat di PT. STI pada tanggal Sembilan Belas Januari 2021 didapatkan beberapa permasalahan. Permasalahan tersebut antara lain, karyawan dinilai kurang bersemangat dalam bekerja, sering menunda pekerjaan, tidak segera melakukan apa yang diinstruksikan oleh atasan, ketika atasan menanyakan kembali perihal pekerjaan tersebut baru diselesaikan, tidak berusaha dalam mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Hal ini menggambarkan kurang adanya semangat karyawan dalam bekerja pada aspek semangat (*vigor*).

Karyawan tidak mengeluarkan kemampuan terbaiknya dalam bekerja, kurang merasa memiliki terhadap perusahaan, Karyawan mengeluh jika atasan memberikan pekerjaan tambahan di luar pekerjaan yang sudah biasa dilakukan. Hal ini menunjukkan kurangnya dedikasi karyawan (*dedication*). Karyawan kurang antusias dalam menyelesaikan pekerjaan dan sebagian ada yang menyudahi pekerjaan dan ingin bergegas untuk segera pulang meskipun waktu belum tepat menunjukkan waktu pulang. Hal ini memberikan gambaran bahwa karyawan tidak memiliki keterlarutan kerja yang baik (*absorption*).

Dari uraian permasalahan di atas, menunjukkan bahwa keterikatan kerja yang rendah pada karyawan perusahaan. PT. STI berharap karyawannya memiliki keterikatan kerja agar perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, mengingat saat ini telah banyak pesaing dari industri pembiayaan sejenis dan para karyawan dituntut untuk menunjukkan kinerjanya dengan memiliki keterikatan kerja yang baik. Keterikatan kerja dapat diartikan sebagai kualitas hubungan antara individu dengan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi maka akan menunjukkan tingkah laku yang berorientasi pada tujuan, tekun dalam mencapai sesuatu dengan penuh semangat, serta antusias, bermakna dan bangga terhadap apa yang telah dilakukan (Schaufeli dkk, 2002). Sebaliknya, bagi karyawan yang memiliki keterikatan kerja rendah maka akan menunjukkan sikap kurang peduli terhadap pekerjaan, sulit berkonsentrasi, kurang antusias, dan cenderung menggunakan waktu kerja dengan melakukan hal-hal yang kurang produktif.

Bakker dan Demerouti (2008) mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja adalah *job resources* dan *personal resources*. Ada beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan untuk meningkatkan keterikatan kerja antara lain pelatihan kebermaknaan kerja menggunakan faktor *job resource* untuk meningkatkan keterikatan kerja (Juniarti, Sari & Widyana, 2020), pelatihan efikasi diri (Resky & Faraz, 2018), pelatihan kepemimpinan diri (Angreany, 2019), pelatihan *psychological capital* dengan menggunakan faktor *personal resources* (Santoso, 2020).

Pada penelitian ini, salah satu faktor utama yang mempengaruhi keterikatan kerja yaitu *personal resources*. Bentuk *personal resources* adalah perilaku proaktif. Perilaku proaktif yaitu adanya inisiatif diri, tindakan antisipatif yang bertujuan untuk mengubah dan memperbaiki situasi atau diri sendiri. Dalam situasi ini, hal yang dapat dilakukan karyawan adalah dapat secara bebas mengubah pekerjaannya dengan memilih tugas, bernegosiasi mengenai konten pekerjaan dan menetapkan makna terhadap pekerjaan mereka (Bakker dan Demerouti 2008). Penelitian sebelumnya menemukan bukti bahwa karyawan yang menyusun pekerjaannya sendiri, mengalami tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi (Tims dkk, 2015). Wrzesniewski dan Dutton (2001) menyebut usaha dalam mengubah pekerjaan yang dilakukan karyawan sebagai *job crafting*.

Tims, dkk (2012) mengemukakan bahwa *job crafting* adalah perubahan yang dilakukan dengan cara memodifikasi tugas untuk dapat menyelesaikan tuntutan pekerjaan berdasarkan kemampuan dan kebutuhan pribadi. Perubahan yang dapat dilakukan antara lain adalah cara berinteraksi kepada rekan kerja,

memperbaiki kesesuaian individu dengan tugas dan pekerjaannya. *Job crafting* dapat dilakukan dengan baik jika adanya keinginan kuat dalam diri karyawan untuk menemukan makna positif yang berarti dalam pekerjaan yang dilakukannya, serta membangun identitas yang positif dalam organisasi dimana dirinya bekerja (Dutton, Roberts, & Bednar, 2010).

Terdapat empat dimensi *job crafting* menurut Tims dkk (2012), yaitu meningkatkan sumber daya kerja struktural (*increasing structural job resources*), menurunkan tuntutan kerja yang menghambat (*decreasing hindering job demands*), meningkatkan sumber daya kerja sosial (*increasing social job resources*), dan meningkatkan tuntutan kerja yang menantang (*increasing challenging job demands*). Bakker dkk (2012) serta Petrou dkk (2015) menyatakan bahwa *job crafting* berhubungan secara positif dengan keterikatan kerja. Karyawan yang memiliki *job crafting* tinggi, di saat bekerja cenderung akan mudah mengatasi permasalahan dalam pekerjaannya. Karyawan yang melakukan *job crafting* berarti juga beradaptasi cepat terhadap perubahan di tempat kerja, dan dianggap membantu kesuksesan dalam strategi untuk pengembangan organisasi (Lee & Lee, 2018).

*Job crafting* dapat ditingkatkan melalui pelatihan (Van den Heuvel, Demerouti & Peters 2015). Pelatihan *job crafting* merupakan suatu pembelajaran yang digunakan untuk memberikan pengetahuan, keahlian atau perilaku bagi karyawan untuk meningkatkan suatu keterikatan kerja. *Job crafting* menyediakan cara bagi karyawan untuk meningkatkan motivasi dan keterikatan kerja (Wrzesniewski dan Dutton, 2001). Penelitian yang dilakukan oleh Hakanen dkk

(dalam Bakker dkk, 2012) menunjukkan bahwa perpaduan antara tingginya tuntutan pekerjaan dan sumber daya dapat memfasilitasi keterikatan kerja, dalam hal ini *job crafting* merupakan cara agar karyawan dapat mengubah pekerjaannya dalam berbagai situasi. Manfaat yang didapatkan ketika karyawan mendapatkan pelatihan *job crafting* yaitu karyawan termotivasi untuk merancang pekerjaannya dengan berbagai perspektif, dapat mengidentifikasi peluang yang tersedia dan memberlakukan satu atau lebih cara untuk menyusun pekerjaan mereka, serta teknik yang dilakukan dapat berpengaruh pada hasil pekerjaan yang baik (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008).

Berdasarkan data awal dan teori-teori di atas peneliti berasumsi bahwa pelatihan *job crafting* dapat menjadi salah satu upaya intervensi untuk meningkatkan keterikatan kerja. Harapannya dengan dilakukannya intervensi pelatihan *job crafting* ini karyawan dapat lebih baik dalam menjalankan tugasnya dan dapat bekerja secara profesional yang nantinya dapat menghasilkan kinerja yang optimal dan membentuk suatu keterikatan kerja pada karyawan terhadap organisasi. Dari latar belakang masalah dan penjelasan di atas, maka dalam hal ini peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan melakukan intervensi pelatihan *Job crafting* sebagai upaya untuk meningkatkan keterikatan kerja pada karyawan PT. STI yang terletak di Yogyakarta.

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

Pada penelitian ini terdapat tujuan dan manfaatnya adalah sebagai berikut :

### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan *Job crafting* untuk meningkatkan keterikatan kerja pada karyawan PT. STI Cabang Yogyakarta.

### **2. Manfaat Penelitian**

Adapun dari manfaat dari penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

#### **a. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan wawasan bagi keilmuan Psikologi terkait dengan keterikatan kerja dan salah satu intervensi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keterikatan kerja pada karyawan yaitu dengan pelatihan *job crafting*.

#### **b. Manfaat Praktis**

Penelitian ini selain memberikan manfaat teoritis juga memberikan manfaat praktis, diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi kepada pihak perusahaan mengenai gambaran tingkat keterikatan kerja karyawan PT. STI. Kemudian penelitian ini juga dapat memberikan masukan kepada pihak perusahaan mengenai salah satu strategi atau cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keterikatan kerja karyawan dengan diberikan pelatihan *job crafting*.

### C. Keaslian Penelitian

Saat ini sudah banyak yang melakukan penelitian mengenai *job crafting* dan keterikatan kerja karyawan yang telah dipublikasikan. Hanya saja pada penelitian sebelumnya dengan melakukan uji korelasi, sedangkan pada penelitian ini peneliti melakukan dengan studi eksperimen dengan menggunakan keterikatan kerja sebagai variabel terikat dan pelatihan *job crafting* sebagai variabel bebas.

Beberapa penelitian terdahulu juga terdapat beberapa strategi atau cara yang dilakukan untuk meningkatkan keterikatan kerja, antara lain pertama pelatihan kebermaknaan kerja (Hidayat, 2018), yang dilakukan kepada perawat di Rumah Sakit, dengan hasil adanya perbedaan yang signifikan keterikatan perawat pada saat sebelum dan setelah diberikan pelatihan. Dinamika yang terjadi pada karyawan dengan kebermaknaan kerja adalah bahwa karyawan akan mempersepsi atau menilai pekerjaannya sebagai sebuah panggilan, ciri khas pribadi dan individu memiliki keterhubungan dengan sesuatu yang lebih besar dan menjadi pekerja di dalam pekerjaan itu sendiri. Penelitian ini memiliki kesamaan pada variabel terikat yaitu keterikatan kerja namun terdapat perbedaan dari variabel bebasnya dimana peneliti sebelumnya menggunakan variabel bebas pelatihan kebermaknaan kerja dan pada penelitian ini menggunakan pelatihan *job crafting*.

Kedua, pelatihan efikasi diri (Frisili, 2018) pelatihan efikasi diri adalah usaha berencana dalam waktu singkat yang diselenggarakan secara sistematis guna mempelajari aspek efikasi diri sehingga tercapai tujuan dari efikasi diri yaitu memiliki keyakinan terhadap kemampuan yang dimiliki untuk mencapai suatu tujuan. Pelatihan ini dilakukan kepada karyawan *outlet Richeese Factory* di

Bandung, dengan hasil penelitian bahwa pelatihan efikasi diri dapat meningkatkan keterikatan kerja. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Resky dkk (2018) dengan hasil penelitian bahwa pelatihan efikasi diri mempengaruhi secara positif keterikatan kerja karyawan. Penelitian ini memiliki kesamaan pada variabel terikat yaitu keterikatan kerja namun terdapat perbedaan dari variabel bebasnya dimana peneliti sebelumnya menggunakan variabel bebas pelatihan efikasi diri dan pada penelitian ini menggunakan pelatihan *job crafting*.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Chien – Yu Chen dkk. (2014) mengenai adanya hubungan *job crafting* terhadap keterikatan kerja. Penelitian dilakukan pada karyawan yang ada pada 25 hotel internasional di Taiwan dengan subjek penelitian sebanyak 246 karyawan. *Job crafting* secara positif terkait dengan keterikatan kerja. Penelitian ini memiliki persamaan variabel, dimana variabel terikatnya adalah keterikatan kerja dan variabel bebas berupa *job crafting*. Namun terdapat perbedaan pada desain penelitian. Pada penelitian yang dilakukan peneliti menggunakan desain eksperimen sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya menggunakan korelasional.

Beda penelitian eksperimen diatas dengan penelitian ini terletak pada perbedaan intervensi yang digunakan untuk meningkatkan keterikatan kerja.

Adapun perbedaan penelitian ini dapat dilihat dari tiga hal, yaitu:

1. Keaslian Topik

Pelatihan ini difokuskan pada pengaruh pelatihan *job crafting* dalam meningkatkan keterikatan kerja pada karyawan. Pada beberapa literatur terdahulu khususnya hanya sedikit yang menjadikan *job crafting* sebagai suatu

intervensi psikologis yang berbentuk pelatihan *job crafting*. Dalam hal ini peneliti belum menemukan penelitian yang menggunakan intervensi pelatihan *job crafting* untuk meningkatkan keterikatan kerja pada karyawan.

## 2. Keaslian Metode dan Desain Penelitian

Dalam penelitian ini desain eksperimen yang digunakan adalah *pretest – posttest control group design*. Desain ini terbagi dalam dua kelompok yaitu kelompok eksperimen dan kelompok kontrol sebagai perbandingan. Pada penelitian sebelumnya masih jarang penelitian terkait variabel keterikatan kerja dan pelatihan *job crafting* yang dilakukan dengan metode dan desain eksperimen.

## 3. Keaslian intervensi

Intervensi yang akan diberikan dalam penelitian ini berupa pelatihan *job crafting* untuk meningkatkan keterikatan kerja. Penelitian terdahulu memberikan intervensi lain untuk meningkatkan keterikatan kerja seperti pelatihan kebermanaan kerja (Hidayat, 2018), pelatihan efikasi diri (Yanti, dkk 2014).