

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Dunia usaha berkembang semakin pesat di era digitalisasi seperti saat ini. Tentunya akan ada banyak peluang serta tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan dan kinerja perusahaan dituntut untuk ditingkatkan melalui keefektifan dan keefisienan pengelolaan organisasi. Menurut Wiratama, Darsono dan Putra (2017) perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui meminimalkan tenaga dari pekerjanya, namun kontribusi tetap diperoleh secara maksimal sesuai dengan tujuan perusahaan.

Salah satu dari faktor penentu tercapainya tujuan perusahaan ialah sumber daya manusia sebagai aset yang sangat berharga bagi pengembangan perusahaan (Rusminingsih, 2010). Pada perusahaan retail, sumber daya manusia harus selalu dimaksimalkan terutama dalam pelayanan konsumen. Pelayanan konsumen menjadi kunci kesuksesan sebuah perusahaan retail (Purwadisastra, 2021).

Margaria Group merupakan salah satu perusahaan retail dan jasa yang terbesar di Yogyakarta. Berdasarkan hasil wawancara peneliti terhadap HRD Margaria Group pada 5 Maret 2022 diperoleh informasi bahwa Margaria Group memiliki banyak cabang usaha yang tersebar di pulau Jawa. Diantaranya unit usaha *fashion* batik, seperti Margaria Batik dan Batik Enom. Unit usaha *fashion* muslim, seperti Alfath, Annisa, dan Karita. Unit usaha jasa salon, seperti Jogja Traditional

Treatment, DS Salon dan DS Slimming Center. Serta unit usaha lainnya, seperti Kado Kita dan Fawwaz GIS.

Dari hasil wawancara juga diperoleh informasi bahwa, beragamnya unit usaha di Margaria Group membuat adanya perbedaan terhadap segmentasi konsumen dan juga produk yang dijual. Diantaranya, produk *fashion* batik, produk *fashion* muslim, perlengkapan ibadah, jasa salon kecantikan dan beragam produk lainnya. Banyaknya unit usaha retail di Margaria Group tak lepas dengan adanya peran pramuniaga di dalamnya. Margaria Group memiliki sebutan unik untuk pramuniaganya, yakni Duta Niaga. Hal ini dikarenakan pramuniaga menjadi duta penjualan produk dimana Duta Niaga merupakan ujung tombak bisnis Margaria Group.

Pramuniaga adalah karyawan yang bekerja di perusahaan perdagangan dimana tugas utamanya adalah melayani konsumen atau bisa juga disebut pelayan toko (Kemdikbud, 2016). Pramuniaga diharapkan mampu melakukan tugas utamanya dengan sikap dan pengetahuan yang mumpuni (Donassolo dan Matos, 2014). Sebagai orang yang bertugas melayani konsumen, maka penting dan perlu diperhatikan oleh perusahaan tentang kualitas pelayanan pramuniaganya.

Berdasarkan hasil wawancara lanjutan yang dilakukan peneliti terhadap Pimpinan Unit usaha Margaria Group pada 6 Maret 2022 diperoleh informasi bahwa, di Margaria Group seorang pramuniaga tak hanya dituntut untuk dapat memberikan pelayanan terbaik, menguasai *product knowledge*, mampu berinovasi, serta mampu bekerja dalam tim. Pramuniaga juga dituntut untuk menguasai keadministrasian serta mampu mengoperasikan mesin kasir. Seorang pramuniaga

di Margaria Group dituntut untuk dapat menguasai proses dari produk turun toko hingga produk sampai ditangan konsumen.

Pada penelitian ini, peneliti akan berfokus pada divisi pramuniaga. Hal ini dikarenakan divisi pramuniaga adalah garda terdepan penghubung antara perusahaan dan konsumen. Pramuniaga merupakan ujung tombak bagi sebuah perusahaan (Nisaq, 2017). Tentunya perusahaan berharap untuk memiliki pramuniaga yang berkualitas. Namun, berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti pada 26 Februari 2022, peneliti menjumpai beberapa pramuniaga yang masih belum bekerja secara optimal. Diantaranya, pramuniaga lebih sering bergerombol untuk mengobrol dengan rekan kerjanya dibanding menyapa konsumen. Hal ini selaras dengan hasil wawancara peneliti terhadap pimpinan unit usaha pada 6 Maret 2022 yang mengatakan bahwa, selain kurangnya sapaan yang dilakukan oleh pramuniaga terhadap konsumen yang datang, beberapa pramuniaga juga belum menunjukkan performa kerja yang maksimal.

Pada penelitian yang dilakukan Sawitri, Parahyanti, dan Soemitro (2013) menyatakan bahwa salah satu hal yang mempengaruhi performa kerja adalah kesejahteraan pramuniaga dan ini memiliki pengaruh pada hasil yang diperoleh perusahaan. Kesejahteraan pekerja, salah satunya pramuniaga menjadi salah satu hal terpenting yang harus diperhatikan perusahaan (Page & Vella-Brodrick, 2009). Program kesejahteraan pekerja merupakan salah satu upaya perusahaan dalam bentuk pemeliharaan terhadap pekerjanya guna meningkatkan semangat kerja dan motivasi (Ramadhany, Habsji, & Mukzam, 2013).

Sebagai bentuk upaya mensejahterakan pekerjanya Margaria Group memberikan fasilitas yang beragam. Diantaranya fasilitas BPJS Kesehatan, BPJS ketenagakerjaan, cuti tahunan, beberapa tunjangan serta fasilitas koperasi simpan pinjam. Selain itu pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan keahlian juga sering dilakukan oleh Margaria Group. Gaji yang kompetitif, pengembangan karir, serta penghargaan-penghargaan bagi karyawan yang berprestasi juga merupakan bentuk kesejahteraan bagi karyawan Margaria Group. Hal ini selaras dengan observasi peneliti pada 7 Maret 2022 yang mewawancarai beberapa pekerja Margaria Group yang menyatakan bahwa fasilitas yang diberikan perusahaan sangat lengkap. Fasilitas-fasilitas ini lah yang membuat pekerja merasa aman dan nyaman bekerja di Margaria Group. Hal ini sesuai dengan visi Margaria Group, yakni menjadi perusahaan yang tumbuh sehat dan menebar kebaikan.

Namun, dalam satu tahun terakhir Margaria Group melakukan perubahan pada sistem kerja. Berdasarkan hasil wawancara peneliti terhadap HRD Margaria Group pada 5 Maret 2022 dijelaskan bahwa, Margaria Group menghapus divisi admin stok, petugas gudang dan menghapus pembagian pramuniaga per konter. Pramuniaga dituntut untuk dapat mengoperasikan mesin kasir. Adanya perubahan tersebut berpengaruh terhadap *job desk* pramuniaga. Menurut penjelasan HRD Margaria Group hal ini dilakukan agar pramuniaga dapat menguasai semua produk dan seluruh proses yang ada di unit usaha masing-masing. Selain itu Margaria Group juga melakukan perubahan pada hari kerja, jika sebelumnya menggunakan sistem 6-1 yakni enam hari kerja dan satu hari libur, menjadi sistem 5-2, yakni lima hari kerja dan dua hari libur dengan jam kerja 9 jam per hari. HRD Margaria Group

menambahkan bahwa hal ini dilakukan sebagai bentuk pengelolaan organisasi yang efektif dan efisien.

Perubahan tersebut menimbulkan dampak terhadap kesejahteraan pekerja khususnya pramuniaga. Dimana kesejahteraan pramuniaga tidak hanya dipengaruhi oleh fasilitas perusahaan, namun tempat kerja juga sebagai salah satu faktor pengaruhnya. *Workplace Well-Being* atau kesejahteraan di tempat kerja merupakan evaluasi subjektif pramuniaga terkait dengan kemampuannya dalam pengembangan potensi diri dan fungsi diri di tempat kerja secara optimal (Bartel, Peterson, & Reina, 2019). *Workplace well-being* memiliki pengaruh terhadap kinerja dan produktivitas pekerja. Sehingga penelitian terkait hal ini penting untuk dilakukan. Bagi pekerja *workplace well-being* akan membawa dampak terhadap pengembangan potensinya, sedangkan bagi perusahaan tentu hal ini akan berkontribusi terhadap kinerja para pekerjanya. Jika kesejahteraan pekerja tidak terpenuhi, maka akan berdampak negatif bagi perusahaan, yakni menurunnya kinerja yang akan berdampak pada produktivitas perusahaan (Khairi & Rositawati, 2022).

*Workplace well-being* berdasarkan definisi dari Page (2005) merupakan perolehan rasa sejahtera yang didapatkan oleh pramuniaga pada pekerjaannya. Pada teori Page (2005), terdapat dua dimensi dalam *workplace well-being*, yakni dimensi intrinsik dan ekstrinsik. Dimensi intrinsik mencakup lima aspek: makna pekerjaan, tanggung jawab di tempat kerja, mandiri, implementasi kemampuan dan pengetahuan di tempat kerja, dan perasaan atas pencapaian di tempat kerja. Dimensi ekstrinsik mencakup delapan faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja seorang

karyawan, seperti berapa banyak waktu yang dihabiskan untuk bekerja, kondisi tempat bekerja, tingkat pengawasan yang diterima, kesempatan untuk promosi, dan pengakuan yang diterima atas kinerja yang baik, perasaan di hargai sebagai individu di tempat kerja, gaji yang diterima, dan keamanan kerja adalah semua aspek penting dari sebuah pekerjaan.

Permasalahan mengenai *workplace well-being* masih menjadi permasalahan yang *urgent*. Hal tersebut terbukti dari penelitian yang dilakukan oleh Fitrah dan Umami (2017) yang menemukan bahwa hampir dua pertiga responden melaporkan memiliki kesejahteraan yang rendah di tempat kerja, sementara hanya sepertiga yang melaporkan memiliki kesejahteraan yang tinggi. Sebuah studi lainnya oleh Utari (2019) menemukan bahwa sejumlah 62% responden berada pada tingkat *workplace well-being* dalam kategori sedang. Hal tersebut menunjukkan bahwa meskipun kesejahteraan pekerja sudah membaik, namun belum pada tingkat yang optimal.

Hasil wawancara dengan sembilan pramuniaga pada 1 Maret 2022 mengungkapkan bahwa 4 dari 9 orang pramuniaga memiliki tanggung jawab untuk melakukan tugas utamanya, yakni pelayanan. Sedangkan 5 diantaranya mengatakan bahwa menunggu konsumen meminta bantuan daripada menyapanya terlebih dahulu. Tiga dari 9 pramuniaga merasa senang terhadap pekerjaannya, ketiganya mengatakan bahwa tidak ada beban dalam menjalankan pekerjaannya. Sedangkan 6 diantaranya mengatakan bahwa pekerjaan ini hanya untuk memperoleh penghasilan guna memenuhi kebutuhannya.

Delapan dari 9 pramuniaga mengeluhkan atas arahan dan instruksi atasan yang dilakukan secara terus menerus. Hal ini membuat 8 dari 9 pramuniaga merasa bahwa atasan tidak menaruh kepercayaan terhadapnya. Pramuniaga merasakan takut berbuat salah sehingga tidak berani mengambil resiko atas pekerjaan yang dijalannya. Enam dari 9 pramuniaga merasa belum memiliki rasa berprestasi akan pekerjaan yang dijalannya. Pramuniaga merasa, prestasi di tempat kerja tidak begitu penting, yang paling penting adalah menjalankan tugas yang diberikan.

Tujuh dari 9 pramuniaga merasakan pekerjaan yang dijalani tidak mengembangkan potensi dirinya, karena hanya bekerja sesuai instruksi yang diberikan. Dua diantaranya mengatakan bahwa menjadi pramuniaga mampu membantu mengembangkan potensi yang dimiliki seperti melatih menjadi berani dan berlatih komunikasi. Begitu pula dengan pelatihan, 7 dari 9 pramuniaga menilai tidak mendapatkan manfaat dari pelatihan yang diberikan perusahaan. Pelatihan yang diberikan perusahaan hanya membuang waktu dan tenaganya saja.

Berdasarkan uraian hasil wawancara yang telah dilakukan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pramuniaga cenderung memiliki tingkat kesejahteraan yang rendah di tempat kerja. *Workplace well-being* merupakan salah satu hal penunjang meningkatnya kinerja pramuniaga. Seperti pada penelitian Warr (2011) yang mengatakan bahwa meningkatkan *workplace well-being* akan berdampak positif terhadap performa pekerja di dalam suatu organisasi secara menyeluruh. Hal ini sesuai dengan penelitian Page (2005) *workplace well-being* berperan penting dalam meningkatkan potensi dan makna kerja dalam hal ini pramuniaga untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tingkat *well-being* pada pramuniaga yang berada pada kategori tinggi mempunyai arti bahwa pramuniaga merasakan emosi positif sehingga pekerjaan yang dijalani dapat memberikan kebahagiaan dan meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, pramuniaga yang tidak dalam kondisi sehat dan kesejahteraannya kurang terpenuhi maka hal ini menurunkan tingkat produktivitas dan membuat pramuniaga tidak berani mengambil keputusan (Danna & Griffin, 1999).

*Workplace well-being* dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni karakteristik pekerjaan seperti aspek fisik, aspek sosial, atau aspek organisasi yang dapat berpengaruh terhadap tuntutan pekerjaan, dan karakteristik individu yang berupa penilaian diri (Bryson, Forth, dan Stokes, 2014). Seorang individu yang mengevaluasi dirinya secara positif mampu mengendalikan lingkungannya. Hal ini menunjukkan rasa efikasi diri dan kepercayaan pada kemampuan seseorang. Karyawan yang dapat mengontrol lingkungan kerjanya dengan menumbuhkan lingkungan kerja yang sehat dan nyaman bagi dirinya umumnya mampu berinisiatif untuk dapat bekerja secara optimal. Pekerja dapat meningkatkan kesejahteraan dirinya dengan secara aktif mengatur pekerjaan mereka untuk memenuhi kebutuhannya, meningkatkan keterampilan, dan memotivasi diri sendiri (Wrzesniewski dan Dutton, 2001). Perilaku proaktif ini dinamakan *job crafting*. *Job crafting* diartikan sebagai perilaku inisiatif yang dilakukan pekerja untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaannya dengan preferensi dan kemampuannya sendiri dengan atau tanpa melibatkan manajemen perusahaan (Tims, Derks, & Bakker, 2012).



*Job crafting* merupakan suatu cara bagi pekerja untuk berperan aktif dalam menginisiasi perubahan ruang lingkup pekerjaannya, baik perubahan kognitif, fisik, maupun sosial (Slemp, Kern, & Brodrick, 2015). Ada empat faktor yang dapat mempengaruhi *job crafting*, menurut Tims, Derks, dan Bakker (2012): (1) meningkatnya sumber daya struktural di tempat kerja, (2) meningkatnya sumber daya sosial di tempat kerja, (3) meningkatnya tantangan dalam tuntutan pekerjaan, dan (4) mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat kinerja pekerja.

Pekerja yang mengambil inisiatif atau *job crafting* untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan dengan mengelola sumber dayanya untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan dapat meningkatkan kesejahteraannya di tempat kerja (Tims, Derks, & Bakker, 2012). Slemp, Kern, dan Brodrick (2015) menjelaskan bahwa kesejahteraan pekerja berkaitan dengan otonomi pekerja, yang berarti pekerja memiliki kemampuan untuk mengontrol lingkungan kerja dan pekerjaannya. *Job crafting* dapat membantu pekerja beradaptasi dengan situasi pekerjaannya (Bakker & Leiter, 2011). Menurut Wirzesniewski dan Dutton (2001), *job crafting* dapat membuat pekerjaan menjadi bermakna dan menyenangkan bagi para pekerja. Hal ini sesuai dengan studi yang dilakukan Slemp, Kern, dan Vella-Brodrick (2015) yang memperoleh hasil bahwa kesejahteraan pekerja di lingkungan kerjanya dipengaruhi oleh kepuasan psikologis yang diprediksikan oleh *job crafting*. Studi ini menemukan bahwa *job crafting* dapat meningkatkan kesejahteraan pekerja dengan kepuasan psikologis yang dirasakan pekerja (Slemp, Kern, & Brodrick, 2015). Sejalan dengan penelitian Lestari (2019) yang memperoleh hasil bahwa antara *job crafting* dengan *workplace well-being* pada pekerja terdapat hubungan

yang positif. Semakin tinggi tingkat *job crafting* maka tingkat *workplace well-being* yang dirasakan pekerja akan semakin tinggi pula.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas maka peneliti tertarik untuk mengetahui apakah ada hubungan antara *job crafting* dan *workplace well-being* pada pekerja di Margaria Group divisi pramuniaga.

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

### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *job crafting* dengan *workplace well-being* pada pekerja di Margaria Group divisi pramuniaga.

### **2. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat:

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

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan wawasan di bidang Psikologi khususnya Psikologi Industri dan Organisasi mengenai *job crafting* dan *workplace well-being*.

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

Hasil temuan dari penelitian ini diharapkan bisa memberikan sumber informasi bagi pramuniaga akan sumber pembentuk kesejahteraan dirinya di tempat kerja dengan mengembangkan inisiatif. Selain itu, hasil

penelitian ini diharapkan bisa memberikan informasi kepada perusahaan agar dapat lebih memperhatikan kesejahteraan pramuniaga dan kebutuhannya di tempat kerja.