

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Perusahaan adalah lokasi di mana aktivitas produksi, baik dalam bentuk pelayanan maupun produk berlangsung. Perusahaan juga merupakan tempat di mana berbagai elemen produksi berkumpul, termasuk modal, kewirausahaan, serta sumber daya manusia atau tenaga kerja (Swastha & Sukotjo, 2002). Setiap perusahaan memiliki tujuan spesifik yang ingin dicapai dan berharap untuk memiliki sumber daya yang dapat mendukung pencapaian tujuan tersebut. Aset yang paling berharga dalam perusahaan, baik dalam skala kecil maupun besar, adalah sumber daya manusia.

Sumber daya manusia ini adalah yang menggerakkan, mengarahkan, serta mempertahankan dan mengembangkan perusahaan dalam menghadapi berbagai tuntutan dari masyarakat dan perubahan zaman (Susiawan & Muhid, 2015). Menurut teori yang diungkapkan oleh Sari (2016), sumber daya manusia di dalam perusahaan menjadi pihak utama yang mengelola operasional perusahaan dan berperan kunci dalam mencapai tujuan bersama. Teori Bakker (sebagaimana dikutip dalam Kurniawati, 2014) juga menyatakan bahwa perusahaan kini tidak hanya mencari calon karyawan dengan kemampuan di atas rata-rata, melainkan mereka juga mencari individu yang dapat berpartisipasi sepenuh hati dalam pekerjaan, bersifat proaktif, dan memiliki komitmen tinggi terhadap standar kualitas kerja.

Dalam perspektif yang sama, perusahaan juga mengharapkan karyawan yang sesuai dengan profil tertentu. Mereka diharapkan untuk menjadi kontributor yang unggul dengan tingkat kinerja yang tinggi, berfokus pada proses, aktif dalam peran kepemimpinan, serta mampu mengakuisisi pengetahuan yang dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Dengan demikian, perusahaan memahami bahwa memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sangat penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Karyawan yang memiliki sifat proaktif, inisiatif, memiliki keterlibatan dalam peranannya, serta memiliki komitmen kuat untuk bekerja dengan standar yang tinggi untuk dapat mempertahankan hidup dan bersaing dalam lingkungan ekonomi yang semakin dinamis saat ini dibutuhkan oleh perusahaan.

Sofiah dan Gregorius (2019) menekankan bahwa performa karyawan merupakan aspek yang membutuhkan perhatian utama dari perusahaan. Hal ini bertujuan untuk mendorong perkembangan perusahaan baik dalam hal pelayanan maupun kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Saat ini, perusahaan memiliki harapan yang tinggi terhadap karyawan mereka, menginginkan kualitas kerja yang unggul dan semangat tinggi dalam upaya meningkatkan daya saing serta kualitas perusahaan (Bakker & Leiter, 2010).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bakker dan Leiter (2010) menggambarkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan, seperti memberikan otonomi, dukungan sosial, dan peluang pengembangan pribadi yang memadai, bertujuan untuk membantu karyawan tumbuh dan berkembang. Tujuan akhir dari upaya ini adalah agar karyawan dapat memupuk rasa loyalitas

terhadap perusahaan tempat mereka bekerja dan meningkatkan keterlibatan (*Work Engagement*). Menurut teori yang diajukan oleh Schaufeli dan Bakker (2004), *Work Engagement* adalah suatu keadaan yang positif dan memuaskan, yang mencirikan diri seseorang yang tengah terlibat dalam pekerjaannya. Keadaan pikiran ini ditandai oleh tingginya tingkat energi, pengabdian, dan penghayatan terhadap pekerjaan yang sedang dijalani.

Dalam pandangan Cendani dan Tjahjaningsih (2015), *Work Engagement* adalah sejauh mana seseorang bersedia menggabungkan dirinya dengan pekerjaannya, menginvestasikan waktu, kemampuan, dan energi dalam pekerjaan, serta melihat pekerjaan sebagai bagian integral dari kehidupannya. Pendapat lain, yang diungkapkan oleh Mirjan dan Ayla (2017), menggambarkan *Work Engagement* sebagai suatu keadaan kerja yang berhubungan dengan motivasi kerja yang positif, memuaskan, dan memiliki aspek afektif yang kuat. Dalam hal ini, *Work Engagement* menunjukkan tingkat antusiasme dan perasaan positif yang terkait dengan pekerjaan yang sedang dilakukan.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), terdapat tiga dimensi yang menjadi karakteristik dari *work engagement*, yaitu : *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption*. Teori ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yuningsih dan Mariyanti (2015), yang menunjukkan bahwa 60% dari responden berada dalam kategori *work engagement* rendah, sementara 40% berada dalam kategori *work engagement* tinggi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar subjek cenderung memiliki tingkat *work engagement* yang rendah. Ini mengindikasikan adanya potensi untuk meningkatkan tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Mewengkang dan Panggabean (2016) yang menyebutkan bahwa karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi hanya 13% dan sisanya 87% dalam kategori yang rendah.

PT.Indo Agro Coco merupakan salah satu perusahaan yang berdiri sejak 6 tahun lalu, perusahaan ini merupakan perusahaan yang memproduksi briket arang kelapa yang di ekspor ke luar negeri. Perusahaan pertama PT.IAC ini didirikan pada tahun 09 Maret 2017. Dikelola oleh pemegang saham utama, serta dibantu oleh 5 bagian office serta karyawan yang kurang dari 200. Di awal pertumbuhannya PT.Indo Agro Coco ini hanya memproduksi briket arang kelapa dalam skala kecil dan di jual melalui pasar lokal. Pada tahun 2019 perusahaan IAC berkembang pesat dan memiliki perusahaan kedua yang dibangun di Dukuh Klatak, Kembang. Menempati lokasi baru PT.IAC ini dikelola oleh 1 *Head Office*, 6 bagian *office* dan kurang lebih 200 karyawan yang saat ini bekerja di PT.IAC.

Peneliti memilih untuk mengambil lokasi penelitian di PT.Indo Agro Coco yang bertempat di Ampel, Kab. Boyolali, Jawa Tengah. Hal ini dikarenakan banyak karyawan produksi yang memiliki tingkat *work engagement* yang rendah. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hakanen dan Schaufeli (2019) bahwa pekerjaan yang memiliki *work engagement* yang tinggi yaitu pada bidang entrepreneurs, guru, manager, seniman, petani, sales, dan perawat. Sedangkan pada profesi *blue collar* atau bekerja yang berhadapan dengan mesin memiliki tingkat *work engagement* yang cenderung rendah. Karena itu peneliti merasa permasalahan yang terjadi di PT.Indo Agro Coco sesuai dengan permasalahan yang ingin diteliti oleh peneliti. Karyawan produksi memiliki posisi atau jabatan di bawah level

manajerial. Menurut Mujiasih (2015) hal ini dipilih karena karyawan bagian produksi diharapkan mampu mengatasi tekanan, fokus dalam pekerjaan, dan berkolaborasi dengan tim, oleh karena itu penelitian mengenai *work engagement* pada karyawan produksi dianggap relevan.

Hasil ini didukung wawancara yang dilakukan pada tanggal 28-29 Oktober 2022 dengan 8 orang karyawan produksi di PT.X di Yogyakarta melalui telewawancara mendukung temuan sebelumnya. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwa 4 dari 8 karyawan produksi memiliki masalah dengan tingkat *work engagement* yang rendah. Temuan ini menunjukkan adanya potensi untuk meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan agar pekerjaan mereka lebih memuaskan dan bermakna.

Dapat disimpulkan bahwa subjek yang telah diwawancarai belum mencapai tingkat *work engagement* yang tinggi karena mereka menghadapi beberapa kendala. Hal ini didasarkan pada temuan dalam tiga aspek *work engagement*: *Vigor* subjek yang diwawancarai tampak kurang bersemangat dan tidak sepenuh hati dalam menjalankan pekerjaan mereka. Mereka belum bekerja secara optimal dan merasa cepat lelah serta mudah bosan jika diberikan tugas-tugas yang berat, hal ini disebabkan oleh pekerjaan yang diberikan kepada karyawan berlebihan sehingga karyawan merasa terbebani. *Dedication* Subjek menunjukkan kecenderungan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan semangat yang rendah, sering kali melakukan pekerjaan dengan asal-asalan, dengan fokus pada penyelesaian yang cepat daripada kualitas, hal ini disebabkan oleh seringkali karyawan tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang. *Absorption* subjek juga cenderung

kurang berkonsentrasi saat bekerja, merasa bahwa waktu berjalan sangat lambat, dan kesulitan memahami bagaimana pekerjaan seharusnya dilakukan, serta dampaknya bagi perusahaan. Ini disebabkan oleh rasa kebosanan yang mereka alami selama bekerja. Kesimpulannya, kendala dalam tiga aspek *work engagement* tersebut menunjukkan bahwa subjek-subjek ini memiliki potensi untuk meningkatkan tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan mereka, yang dapat menghasilkan hasil yang lebih baik dan kontribusi yang lebih positif bagi perusahaan.

Menurut Putra dan Pratama (2019), perusahaan yang memiliki karyawan dengan tingkat *work engagement* yang kuat diharapkan mampu menjalankan pekerjaan mereka dan tetap berdedikasi dengan sepenuh hati, bahkan dalam situasi yang sulit sekalipun. Meskipun dihadapkan pada kondisi yang penuh tantangan, karyawan tersebut diharapkan dapat tetap bekerja dengan baik dan mempertahankan tingkat konsentrasi yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Dampaknya, mereka cenderung menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan efisien. Ini menggambarkan betapa pentingnya *work engagement* dalam menjaga produktivitas dan kinerja karyawan, terutama ketika dihadapkan pada situasi yang menantang.

Namun, saat ini, terdapat permasalahan yang signifikan terkait tingkat *work engagement* yang rendah di kalangan karyawan. Kurangnya semangat dan antusiasme dalam menjalankan pekerjaan menjadi tanda yang mengindikasikan rendahnya tingkat *work engagement*. Hal ini berdampak pada kinerja yang menjadi kurang efisien dan memerlukan lebih banyak waktu untuk menyelesaikan tugas.

Jika permasalahan ini tidak diatasi dengan tegas dan dikelola dengan baik, maka akan berpotensi menghambat perkembangan perusahaan.

Seperti yang dikemukakan oleh Sofiah dan Kurniawan (2019), tingkat *work engagement* yang tinggi dapat berfungsi sebagai alat untuk menyelaraskan tujuan antara organisasi dan karyawan. *Work engagement* yang tinggi mencerminkan perasaan bangga dan rasa memiliki yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Qodariah (2019) juga mendukung ide ini dengan menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara tingkat *work engagement* dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, kinerja karyawan di PT. Surveyor Indonesia dapat ditingkatkan dengan meningkatkan tingkat *work engagement* karyawan.

Berdasarkan konsep yang diajarkan oleh Bakker dan Demerouti (2007), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat *work engagement*, yakni: (1) *Job Demands* (Tuntutan Pekerjaan) contoh dari *job demands* yaitu : *workload* (beban kerja), *conflict demands* (tuntutan konflik), *employee demands* (tuntutan karyawan), (2) *Job Resources* (Sumber Daya Pekerjaan) sebagai aspek fisik, psikologis, social, dan organisasi pada pekerjaan, contoh dari *job resources* yaitu : *social support* (dukungan social), *autonomy* (otonomi), *performance feedback* (umpan balik kerja), dan *quality relationship with supervisor* (kualitas hubungan dengan atasan) yang dapat meningkatkan motivasi sehingga mengarah pada *work engagement* sehingga membuat kinerja karyawan lebih tinggi. (3) *Personal Resources* (Sumber Daya Pribadi), sebagai evaluasi diri positif yang terkait dengan ketahanan mental individu. *Personal resources* merupakan perilaku proaktif, yaitu

inisiatif diri sendiri, tindakan antisipatif yang bertujuan untuk mengubah dan memperbaiki situasi atau diri sendiri (Perker & Collins, 2010).

Tims, Bakker, dan Derks (2012) menganggap bahwa salah satu bentuk perilaku *personal resources* adalah *job crafting*, yang merupakan upaya karyawan untuk menyusun kembali tugas-tugas dan tanggung jawab mereka agar pekerjaan mereka lebih memuaskan dan sesuai dengan preferensi mereka. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepribadian proaktif dan tingkat *work engagement* (Rizkiani, 2015). Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement*, peneliti memilih faktor *personal resources* yaitu *job crafting* dalam penelitian ini, karena *job crafting* berpengaruh terhadap *work engagement*. Pemilihan faktor *personal resources*, khususnya *job crafting*, dalam penelitian ini didasarkan pada temuan yang relevan dalam literatur yang mendukung dampak positifnya terhadap tingkat *work engagement*.

Berdasarkan hasil penelitian Radstaak dan Hennes (2017), *job crafting* berhubungan positif dengan *work engagement*. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki energi positif dan antusiasme dalam pekerjaan cenderung secara aktif menyusun kembali tanggung jawab pekerjaan mereka, yang pada gilirannya berdampak positif pada *work engagement* mereka. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Siti Aisyah (2022) juga mendukung temuan ini, dengan menunjukkan bahwa *job crafting* berdampak positif pada tingkat *work engagement*. Ini mengartikan bahwa ketika karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan *job crafting* yang efektif dan tinggi dalam pekerjaan mereka, hal ini dapat meningkatkan efisiensi dalam menyelesaikan tugas dan, pada akhirnya,

meningkatkan tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, memasukkan *job crafting* sebagai faktor yang memengaruhi *work engagement* dalam penelitian ini, karena *job crafting* dapat berkontribusi positif terhadap tingkat *work engagement* dan kinerja karyawan dalam pekerjaan mereka.

Job crafting, seperti yang dijelaskan oleh Tims, Bakker, dan Derks (2012), adalah tindakan di mana seorang karyawan secara aktif mencoba mengubah atau menyusun kembali elemen-elemen pekerjaannya berdasarkan dorongan pribadi untuk memenuhi kebutuhan, tuntutan, dan sumber daya dalam pekerjaan mereka. Fazriati (2017) juga menjelaskan *job crafting* sebagai tindakan di mana karyawan berusaha untuk merubah batasan pekerjaan mereka dan merancang pekerjaan mereka agar lebih sesuai dengan keterampilan dan kemampuan mereka, dengan tujuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif. *Job crafting*.

Menurut Tims, Bakker, dan Derks (2012), terdiri dari empat dimensi: 1) *Increasing the Structural Job Resources* (Meningkatkan Sumber Daya Struktural Pekerjaan), 2) *Increasing Challenge on the Job* (Meningkatkan Tantangan dalam Pekerjaan), 3) *Decreasing Hinderling Job Demands* (Mengurangi Tuntutan Pekerjaan yang Menghambat), 4) *Increasing Social Aspects of the Job* (Meningkatkan Aspek Sosial dalam Pekerjaan).

Pemilihan *job crafting* sebagai variabel bebas dalam penelitian ini sangat relevan karena *job crafting* memiliki dampak positif pada tingkat *work engagement* karyawan. Temuan dalam penelitian Azizah dan Ratnaningsih (2018) yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara *job crafting* dan *work engagement* pada karyawan generasi Y di PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta,

menguatkan argumentasi ini. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki tingkat *job crafting* yang tinggi, mereka cenderung merasa bahwa pekerjaan mereka lebih bermakna dan merasa lebih terikat pada pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan tingkat *work engagement*. Hal ini disebabkan oleh kemampuan karyawan untuk secara aktif menyusun ulang pekerjaan mereka secara fisik dan kognitif, sehingga pekerjaan menjadi lebih menantang dan sesuai dengan kemampuan mereka. Pendapat yang sama ditemukan dalam penelitian Bakker (2016) yang dilakukan di Eropa, yang menunjukkan hubungan positif antara *job crafting* dan *Work Engagement*. Menurut Bakker dan Leiter (2012) *job crafting* dianggap sebagai potensi untuk menyeimbangkan *job demands* dan *job resources*. Sedangkan kedua variabel ini merupakan faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement* karyawan.

Dalam perspektif lingkungan kerja, karyawan memiliki fleksibilitas untuk mengadaptasi aspek-aspek pekerjaan mereka agar sesuai dengan karakteristik pekerjaan, serta dapat mengakomodasi kebutuhan dan kemampuan individu. Hasilnya, *job crafting* dapat membantu meningkatkan kebahagiaan dan efektivitas karyawan dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, *job crafting* dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan tingkat *work engagement* karyawan, dan penelitian ini dapat membantu memperkuat pemahaman mengenai hubungan antara *job crafting* dan *work engagement* dalam konteks tertentu.

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah ada hubungan antara *job crafting* dengan *work engagement* pada karyawan produksi di PT.X ?

B. Tujuan Dan Manfaat

1. Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *job crafting* dengan *Work Engagement* pada karyawan produksi di PT X.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat teoritis berisi kebermanfaatan penelitian bagi pengembangan ilmu pengetahuan sedangkan manfaat praktis berisi manfaat terapan dari penelitian yang dilakukan.

a. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan dan mendukung teori-teori yang berkaitan dengan *job crafting* dan *Work Engagement*. Selain itu, penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber informasi dan referensi tentang hubungan *job crafting* dengan *Work Engagement* pada karyawan di PT.X.

b. Secara Praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi tentang *job crafting* dan *Work Engagement* sehingga diharapkan menjadi bekal untuk mengoptimalkan kinerja kerja di perusahaan nantinya.