

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Indonesia merupakan salah satu negara berkembang yang memiliki banyak komoditi ekspor, salah satunya adalah *furniture* atau mebel. Menurut Kurniawati dan Yanti (2018) industri *furniture* kayu di Indonesia tersebar di berbagai wilayah, salah satunya adalah Yogyakarta. Lebih lanjut, Yogyakarta merupakan daerah yang memiliki perkembangan Industri *furniture* yang pesat dan menjadi pasar ekspor mebel terbesar di Indonesia. Salah satu industri *furniture* yang berada di Yogyakarta yaitu CV X. Menurut website resmi, CV X Yogyakarta (2018) mengemukakan bahwa perusahaan tersebut memproduksi barang dengan menggunakan semua material utama dari kayu reklamasi seperti kayu jati reklamasi dan kayu besi reklamasi. Material kayu reklamasi digunakan sebagai upaya untuk mempertahankan lingkungan karena perusahaan tidak menebang pohon melainkan memanfaatkan kayu bekas yang dinilai memiliki objek sejarah yang luar biasa. HRD CV X, mengatakan bahwa terdapat lima bagian pekerjaan dan *job description* (deskripsi tugas pekerjaan) di bagian produksi yaitu bahan, perakitan, amplas, *finishing*, dan *packing*. Pada bagian pembahanan, karyawan memiliki tugas untuk membuat *furniture* dari bahan baku yang telah ditetapkan menjadi komponen (pola kayu) sesuai pesanan atau produksi. Bagian perakitan, karyawan bertugas untuk menyatukan setiap komponen dengan menggunakan teknik lem, paku, dan membaut agar setiap komponen terangkai menjadi sebuah barang jadi. Selanjutnya,

pada bagian amplas karyawan bertugas untuk menghaluskan barang jadi dengan menggunakan alat khusus. Bagian *finishing*, bertugas untuk mengecat barang maupun meristic (teknik memunculkan serat kayu agar terlihat alami). Bagian *packing*, bertugas untuk mengemas barang menggunakan kardus kemudian dimasukkan kedalam kontainer untuk pengiriman barang dalam negeri maupun ekspor diberbagai negara seperti Eropa dan China, sehingga industri *furniture CV X Yogyakarta* telah mengembangkan bisnisnya di lingkup mancanegara.

Menanggapi hal tersebut perusahaan membutuhkan sumber daya manusia di bagian produksi yang tidak hanya terpaku pada tugas-tugas pokok perusahaan sehingga Inovasi dan kreatifitas sumber daya manusia saat ini menjadi kunci penting sebuah perusahaan atau entitas bisnis untuk bisa bertahan, bahkan memenangkan persaingan, maka tiap divisi dalam organisasi telah menentukan jenis dan desain pekerjaan seperti apa yang akan diberikan kepada karyawannya, khususnya karyawan pada bagian produksi. Secara tradisional, teori desain pekerjaan dan penelitian telah difokuskan pada pendekatan *top-down* yang menunjukkan bahwa manajer yang merancang pekerjaan bagi karyawan. Hanya saja, dalam situasi yang penuh gejolak, dan dibutuhkan responsivitas tinggi. Pendekatan *top-down* seringkali kurang efektif dalam menangkap perubahan (Chen, Yen dan Tsai, 2014).

Pendekatan *top-down* yang meminta adanya ketaatan terhadap indikator-indikator pencapaian kerja terkesan lambat dalam merespon perubahan, sebaliknya pendekatan *bottom-up* yang menempatkan karyawan sebagai sumber proaktif bagi inovasi dan kreativitas menjadi sangat relevan untuk diaplikasikan (Wrzesniewski

dan Dutton, 2001). 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 keahlian karyawan yang dapat mendesain ulang pekerjaan mereka atas inisiatif sendiri dengan atau tanpa keterlibatan manajemen untuk menyeimbangkan tuntutan dan sumber daya pekerjaan dengan kemampuan pribadi ataupun kebutuhan mereka (Tims, Bakker & Derks 2012).

Tims, dkk (2012, 2013) mengkonseptualisasikan *job crafting* dalam kerangka teoritis dari relasi *job demands–job resources* (JD-R). Berdasarkan paradigma JD-R, *job crafting* dapat dikategorikan dalam empat aspek yang berbeda, yakni; a) *Increasing structural job resources*, b) *Increasing social job resources*, c) *Challenging job demands*, d) *Decreasing hindering job demands*. Berdasarkan relasi *job demands dan job resources*, Tims, dkk (2012) menyatakan *job crafting* dapat diwujudkan dalam upaya-upaya karyawan memaksimalkan sumber daya kerja struktural, menguatkan relasi-relasi dan menarik manfaat dari relasi terhadap pekerjaan yang dilakukan, mengurangi hal-hal yang bisa memberatkan pekerjaan, serta kesediaan karyawan untuk menerima tantangan kerja yang baru.

Penelitian terdahulu menunjukkan *job crafting* masih menjadi permasalahan di Indonesia. Ridho dan Kurniawan (2015) menemukan dalam penelitiannya terhadap 204 karyawan sebanyak 37% yang memiliki *job crafting* dalam kategori tinggi dan 43% dalam kategori sangat tinggi. Temuan yang sama juga diperoleh dalam penelitian Sari dan Kurniawan (2015) yang menemukan

karyawan dengan *job crafting* dalam kategori tinggi hanya 22,22% dan sangat tinggi hanya 19,05%.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan pada tanggal 24 Desember 2018 kepada 5 orang karyawan bagian produksi CV X Yogyakarta yang memiliki karakteristik bekerja penuh waktu (8 jam), berusia 20-50 tahun dan minimal telah bekerja 6 bulan. Hasil wawancara tersebut karyawan cenderung kurang mengoptimalkan sumber daya struktural dari pekerjaan, karyawan juga kurang memanfaatkan relasi dan jejaring yang menyediakan level support kepada karyawan, baik dalam mendapatkan informasi baru, ataupun dalam mengevaluasi pencapaian personal, dan para karyawan kurang secara proaktif dapat menurunkan tuntutan pekerjaan mereka ketika mereka merasa bahwa tuntutan pekerjaannya sudah terlampaui berat. Hal tersebut ditunjukkan pada aspek *increasing structural job resources*, karyawan menyatakan bahwa untuk meningkatkan *skill*, mereka hanya mengandalkan pelatihan dari perusahaan dan untuk pekerjaan mereka sangat bergantung pada *jobdesk* yang telah ditetapkan, karyawan belum ada inisiatif yang tinggi untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan secara pribadi. Pada aspek *Increasing social job resources*, karyawan produksi mengaku hanya fokus pada pekerjaan mereka saja, tanpa merasa ingin tahu tentang divisi lain karena menurut mereka pekerjaan mereka saja sudah menguras tenaga dan pikiran tanpa harus mengetahui tentang divisi lain, sehingga belum ada kemauan secara mandiri untuk mencari informasi baru yang akan mendukung meningkatnya pengetahuan lebih pada karyawan dalam mengubah batasan pekerjaan. Contohnya seorang analis pemasaran yang sengaja menjalin relasi interpersonal dengan karyawan bagian

penjualan, supaya lebih memahami dampak analisisnya terhadap tenaga penjual (Wrzesniewski dkk, 2013). Pada aspek *challenging job demands*, karyawan seringkali menghindari pekerjaan-pekerjaan yang lebih menantang atau proyek-proyek baru secara sukarela melainkan harus adanya perintah dari atasan secara langsung, sangat jarang ada yang secara proaktif mengajukan diri untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan mereka padahal tantangan tersebut bermaksud agar karyawan tidak merasa bosan dengan pekerjaan yang monoton yang pada gilirannya dapat menyebabkan absensi dan ketidakpuasan kerja. Pada aspek *decreasing hindering job demands*, karyawan belum mampu memprediksi tuntutan kerja yang berlebihan jika di kerjakan dalam waktu yang bersamaan, contohnya karyawan menunda suatu pekerjaan untuk diselesaikan esok hari sedangkan proses produksi terus berjalan dan esok hari sudah ada pekerjaan baru sehingga karyawan kerap terbebani dan kewalahan menyelesaikannya sampai lembur. Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa 4 dari 5 karyawan bagian produksi belum memenuhi aspek-aspek *job crafting*, kebanyakan dari karyawan hanya bekerja sesuai dengan *jobdesk* atau sesuai perintah atasan belum menunjukkan upaya proaktif karyawan untuk melakukan perubahan-perubahan dalam rangka menyeimbangkan tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) dengan kemampuan pribadi ataupun kebutuhan mereka.

Sihite (2000) menyatakan seharusnya karyawan bagian produksi memiliki *job crafting* yang tinggi guna meningkatkan kreatifitas produksi karena hal tersebut merupakan syarat utama menjadi seorang karyawan bagian produksi yaitu dapat

menaikkan citra baik perusahaan apabila produk yang dihasilkan berkualitas dan dapat memuaskan para konsumen. Tims, Derks, dan Bakker (2016) 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. Hal tersebut menjadikan karyawan agar lebih proaktif sehingga tercapai kebermaknaan dalam bekerja. Selain itu, Kira, Eijnatten dan Balkin (2010) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki *job crafting* cenderung mengembangkan sumber daya yang dimiliki. Sumber daya tersebut memungkinkan karyawan untuk menanggapi berbagai perubahan dalam pekerjaan. *Job crafting* yang dilakukan dalam jangka yang panjang dapat berkembang dengan adanya proses belajar yang secara proaktif mendorong munculnya sumber daya baru. Hal ini dapat meningkatkan berbagai kemampuan karyawan di masa depan.

Mengkaji *job crafting* pada karyawan, barangkali belum menjadi sebuah topik populer di Indonesia. Namun demikian, sebagai pendekatan yang berbasis kesadaran dan kemauan karyawan, maka *job crafting* dapat menjadi tolak ukur yang menarik dan representatif untuk menggali potensi-potensi positif pada karyawan dalam mengelola dan memodifikasi pekerjaannya. Penelitian ini selanjutnya berupaya mendapatkan gambaran mengenai *job crafting* dalam konteks pekerjaan yang paling fleksibel, yakni pada karyawan bagian produksi.

Pada beberapa penelitian *job crafting* memiliki berbagai dampak. Penelitian dari Tims, Bakker dan Derks (2014) menjelaskan bahwa dampak positif adanya *job*

crafting secara khusus mengindikasikan karyawan lebih puas terhadap pekerjaannya karena secara mandiri dapat memobilisasi sumber daya yang relevan di dalam pekerjaan. Dampak negatif dengan rendahnya *job crafting* dalam diri karyawan yaitu pekerjaan yang menghambat atau disebut dengan beban kerja. Beban ini dapat menurunkan kinerja seseorang yang mengakibatkan seseorang menarik diri dari pekerjaannya dan bersikap sinis. (Maslach et al dalam Brenninkmeijer & Koning, 2015).

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) situasi lingkungan kerja, e) model kepemimpinan, f) dukungan organisasi, g) kemampuan kognitif. Namun, pada penelitian ini peneliti berfokus pada faktor model kepemimpinan, Salah satu faktor utama dalam lingkup organisasi, yang tidak hanya menjadi ciri khas, namun juga memiliki kontribusi terhadap kondisi subjektif maupun capaian karyawan, adalah faktor kepemimpinan. Termasuk dalam menginduksi kreativitas dan inovasi karyawan yang mana dapat ditempatkan sebagai representasi dari adanya *job crafting* pada karyawan (Deci, Connell, & Ryan, 1989; Shalley, Zhou, dan Oldham, 2004). Secara umum, peran kepemimpinan sangat penting dalam membawa organisasi ke arah yang lebih baik dengan mengoptimalkan individu-individu dalam organisasi.

Selaras dengan kajian Riet (2015), bahwa gaya dan pengaruh kepemimpinan menjadi modal psikologis karyawan dalam melakukan *job crafting*.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gerald (2017) menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan *job crafting* pada tenaga penjual yang menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi kepemimpinan transformasional maka *job crafting* akan semakin tinggi. Temuan senada diungkapkan Wu dan Zhen (2015), dengan menemukan bahwa sisi afektif dari kepemimpinan transformasional, ternyata memiliki peran sangat penting dalam mengembangkan lingkungan psikologi yang positif, sekaligus mendorong penguatan perilaku proaktif, yang pada akhirnya terwujud dalam *job crafting*. Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat diketahui bahwa karyawan yang memiliki persepsi yang positif terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasannya maka akan memunculkan perilaku *job crafting*.

Hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti pada hari Senin, 24 Desember 2018 kepada 5 orang karyawan bagian produksi. Hasil wawancara tersebut yaitu karyawan menyatakan bahwa sebagai bawahan mereka menghormati atasan karena atasan sering memotivasi dan memberikan semangat pada bawahan dalam bekerja, karyawan juga mengaku atasan tidak pernah mengkritik ide-ide baru karyawan, pada beberapa kesempatan karyawan menyatakan atasan mereka memberikan perhatian kepada beberapa karyawan yang bermasalah. Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa 5 karyawan mempersepsikan positif atasannya berdasarkan karakteristik gaya kepemimpinan transformasional. Hal tersebut ditunjukkan dengan karakteristik karismatik atau pengaruh ideal, karyawan mengaku atasannya tidak sewenang-wenang dalam memberikan keputusan kepada bawahannya, jika ingin mengambil keputusan atasan biasanya

mengajak diskusi terlebih dahulu kepada beberapa bawahan sehingga karyawan menghormati atasan karena dianggap dapat di percaya dan diandalkan oleh karyawan. Pada karakteristik motivasi inspirasional karyawan menyatakan atasan kerap kali berkeliling di tempat produksi, menyapa dan memberikan semangat kepada karyawan yang sedang bekerja, sehingga karyawan merasa termotivasi dalam bekerja. Pada karakteristik stimulus intelektual karyawan menyatakan dalam berinteraksi dengan karayawan atasan tidak pernah meremehkan atau mengkritik ide-ide baru karyawan, justru atasan mendukung dan mendorong karyawan untuk memunculkan ide dan solusi baru dalam bekerja. Pada karakteristik terakhir yaitu perhatian individu, karyawan menyatakan di beberapa kesempatan di waktu istirahat atasan ngobrol bersama karyawan dan sering memanggil karyawan yang dianggap ada permasalahan seperti menurunnya kinerja atau sering tidak masuk kerja karyawan tersebut diajak untuk berdiskusi mengenai permasalahan yang dihadapi. Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan 5 orang karyawan bagian produksi memandang atasannya secara positif berdasarkan karakteristik-karakteristik kepemimpinan transformasional.

Bass (dalam Wutun, 2001, h.352) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah bagaimana pemimpin mengubah (*to transform*) persepsi, sikap, dan perilaku bawahan terlepas dari meningkat-tidaknya perubahan yang terjadi. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional (*to transform*) adalah sebagai kemampuan pemimpin dalam mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja bawahan sehingga bawahan akan lebih mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada penelitian ini peneliti berfokus pada bagaimana cara karyawan memandang atasannya berdasarkan kemampuan atasan dalam memimpin seperti yang dijelaskan oleh Robbins (2003) yang mendeskripsikan bahwa persepsi merupakan kesan yang diperoleh oleh individu melalui panca indera kemudian di analisa (diorganisir), diinterpretasi dan kemudian dievaluasi, sehingga individu tersebut memperoleh makna. Sedangkan Pemimpin transformasional cenderung berusaha untuk memanusiakan manusia melalui berbagai cara seperti memotivasi dan memberdayakan fungsi dan peran karyawan untuk mengembangkan organisasi dan pengembangan diri menuju aktualisasi diri yang nyata (Wutun, 2001). Sehingga Persepsi gaya kepemimpinan transformasional adalah bagaimana perspektif karyawan tentang cara yang digunakan pemimpin untuk memegang dan memotivasi karyawan dalam menumbuhkan perilaku inovatif yang semakin lama semakin meningkat.

Berdasarkan pemaparan di atas persepsi terhadap kepemimpinan transformasional adalah cara pandang bawahan terhadap kemampuan memimpin atasan dalam mengubah lingkungan kerja, memotivasi dan menginspirasi bawahan, menerapkan pola kerja dan nilai-nilai moral, menghargai dan memperhatikan kebutuhan bawahan sehingga bawahan akan lebih mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Avolio dan Bass (1995) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat karakteristik dasar, yaitu a) Pengaruh ideal, b) Motivasi inspirasional, c) Stimulus intelektual, d) Perhatian individu.

Kepemimpinan transformasional akan terjadi saat adanya interaksi sedemikian rupa dari para pemimpin dengan para pengikut, hingga akhirnya saling meninggikan diri untuk sampai kepada tahap motivasi dan moralitas yang lebih tinggi (Givens, 2008). Model transformasional menekankan pada upaya memotivasi dan menstimulasi karyawan untuk berkembang lebih jauh. Mengkaji penelitian-penelitian sebelumnya, kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi langsung terhadap kinerja, loyalitas karyawan, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan penurunan tingkat *turnover* (Robbins, 2003; McGuire & Kennerly, 2006). Model atau gaya pemimpin transformasional secara spesifik mampu membangkitkan perasaan dan identifikasi diri terhadap pekerjaan yang lebih kuat pada karyawan (Bass & Avolio, 1990; Macey & Schneider, 2008).

Membangun makna hidup, bagi sebagian besar orang tidak dapat dilepaskan dari pekerjaan yang dijalannya. Klerk (2005) bahkan menyebut sebuah pekerjaan tidak hanya dipandang sebagai sumber penghasilan semata, namun sekaligus menjadi dasar identifikasi nilai dan tujuan kehidupan seseorang. Maka seseorang dalam bekerja, tidak hanya sekedar menjalankan tugas, namun sedemikian rupa mengolah aspek-aspek kerja selaras dengan nilai dirinya, sehingga pekerjaan tersebut menjadi sebuah bagian yang lekat dengan diri (Wrzesniewski, Dutton, & Debebe, 2003).

Job crafting sebagai representasi perilaku proaktif karyawan atas kerja yang bermakna, banyak bertumpu pada faktor-faktor situasional atau kontekstual yang meliputi sebuah organisasi atau perusahaan (Wrzesniewski, 2003). Adanya pemimpin yang terbuka, memotivasi dan menghargai pencapaian karyawan, akan

menjadi katalis bagi keyakinan diri karyawan untuk berkreasi ataupun bereksperimentasi dengan pekerjaannya (Avolio & Bass, 1995; Macey & Schneider, 2008). Hal tersebut selanjutnya melandasi asumsi bahwa motivasi dan dukungan yang diberikan pemimpin dengan gaya transformasional, akan menumbuhkan kemauan dan keberanian karyawan untuk mengolah cara pandang dan makna sebuah pekerjaan, dalam bentuk *job crafting*. Temuan Gilson dan Shalley (2004) menyebutkan bahwa ketika karyawan merasakan bahwa lingkungan organisasinya bisa memberikan rasa aman, memiliki toleransi, maka keluaran-keluaran kreativitas akan lebih mudah ditemukan, bahkan cara ataupun pendekatan baru dalam bekerja bisa dimunculkan. Namun kegagalan dalam menumbuhkan perilaku *job crafting* pada karyawan biasanya terjadi karena performa para pemimpin dominan dan bersikap kaku di tempat kerja, sehingga karyawan terkadang tidak mampu melihat peluang baru dan kesempatan berinovasi dalam perusahaan (Aditya & Ardana, 2016). Pemimpin yang terlalu dominan dalam perusahaan akan membuat karyawan merasa bahwa semuanya sudah dipegang oleh pemimpin dan ide karyawan menjadi tidak terlalu penting.

Berdasarkan paparan di atas, maka penelitian ini akan memfokuskan kajian pada *job crafting* karyawan bagian produksi, dengan mempertimbangkan hubungan dari gaya kepemimpinan transformasional yang dipersepsikan oleh karyawan. Rumusan masalah yang peneliti tentukan yaitu apakah persepsi gaya kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif terhadap pencapaian *job crafting* pada karyawan produksi?

B. Tujuan Penelitian Dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Tujuan umum dari penelitian ini adalah, untuk mengetahui hubungan persepsi gaya kepemimpinan Transformasional dengan *job crafting* pada karyawan bagian produksi

b. Tujuan Khusus

- 1) Mengetahui gambaran kepemimpinan transformasional yang ada di CV X Yogyakarta
- 2) Mengetahui gambaran tingkat *job crafting* pada karyawan bagian produksi di CV X Yogyakarta

2. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat Teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi titik awal untuk mengkaji keberadaan *job crafting* karyawan dalam ilmu Psikologi Industri khususnya di bidang Sumber Daya Manusia (SDM) di Indonesia. Sekaligus menempatkan perspektif psikologi positif dalam memahami dinamika karyawan 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 karyawan.