

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

1. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, persaingan antar organisasi sangat kompetitif sehingga membutuhkan karyawan yang proaktif untuk bekerja secara cepat dan efisien (Griffin *et al.*, 2007, dalam Niessen 2016). Suatu pekerjaan didesain agar dapat dilakukan dengan maksimal oleh karyawan. Dengan adanya desain kerja (*job design*), suatu pekerjaan dapat diketahui bagaimana struktur, proses, dan kebutuhan pekerja untuk melakukannya (Grant, et. al, 2011). Desain kerja (*job design*) yang ideal akan mendukung proses yang lancar, sehingga hasil kerja pun sesuai dengan apa yang diharapkan, karena struktur, proses, spesifikasi pekerja, serta target sudah jelas dan ideal.

Desain kerja (*job design*) juga dapat membantu karyawan merasakan pekerjaan mereka memiliki makna (Hackman & Oldham, 1980 dalam Grant, 2007). Makna suatu pekerjaan dapat dirasakan oleh karyawan apabila ia mengetahui dampak dari hasil pekerjaannya tersebut. Grant & Parker (2009) berpendapat bahwa motivasi dan performa karyawan akan meningkat apabila ia mengetahui bahwa hasil pekerjaannya berguna bagi orang lain.

Penelitian tentang makna suatu pekerjaan dilakukan oleh Bailey & Madden (2016), dan menghasilkan temuan bahwa pekerjaan yang bermakna dapat meningkatkan motivasi, performa, komitmen, dan kepuasan dari karyawan. Dalam artikel yang dipublikasikan oleh mitsmr.com, terdapat beberapa hal yang menjadi pertimbangan karyawan dalam menentukan apakah pekerjaannya bermakna, seperti: berguna bagi orang lain, menjadi bagian dari sejarah, bahkan karena adanya dukungan moral dari orang lain.

Karyawan secara individu dapat mengubah bentuk pekerjaannya agar lebih bermakna, dengan kata lain melakukan *Job Crafting*. Ide terkait *Job Crafting* pada awalnya dikemukakan oleh Wrzesniewski & Dutton (2001). Pada tulisannya, mereka berpendapat bahwa karyawan melakukan *Job Crafting* dengan cara mengubah tugas, kognitif, dan batasan-batasan relasi dengan orang lain dalam pekerjaannya. Sejalan dengan pendapat Bailey & Madden (2016), *Job Crafting* dapat memicu motivasi, performa, komitmen, dan kepuasan karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Semakin lama, tingkat kepuasan kerja pada karyawan perlu mendapat perhatian khusus. Hal ini tentunya agar pihak organisasi dapat memonitor bagaimana keadaan karyawan dalam bekerja, tentunya demi meningkatnya produktivitas. Keadaan ini perlu terus dimonitor apakah stabil, meningkat, atau justru menurun. Linda Barrington, direktur pengelola Human Capital Conference Board, mengatakan bahwa pada

tahun 2010 tingkat kepuasan kerja di Amerika hanya sebesar 46%, menurun dari 60% pada tahun 1987. Keadaan ini merupakan titik terendah dalam 20 tahun terakhir (Conference Board, 2010 dalam Cran, 2014). Di samping itu, Jon Gibbons, direktur program riset dan layanan keterlibatan pekerja Conference Board (dalam Cran, 2014) menambahkan bahwa semakin karyawan merasa tidak puas, maka akan memunculkan rasa tidak betah untuk bekerja dan akhirnya berpengaruh pada kesuksesan perusahaan.

Suatu survei dilakukan oleh JobsDB tentang tingkat kebahagiaan pekerja di Indonesia. JobsDB sendiri merupakan salah satu portal lowongan kerja di Indonesia. Hasil dari survei yang dilakukan pada tahun 2015 (dilansir dari liputan6.com) menunjukkan bahwa sebanyak 73% responden merasa tidak bahagia dengan pekerjaan yang mereka miliki saat ini. Secara lebih mendalam, hasil survei tersebut menunjukkan bahwa ketidaknyamanan dalam bekerja menjadi salah satu alasan.

Di samping itu, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Basu dan Schnidman (2017) menunjukkan bahwa dewasa ini, gaji bukanlah pertimbangan utama seseorang merasa puas dalam pekerjaannya. Hal yang mendasar menjadi alasan seseorang adalah kesempatan untuk aktualisasi diri dalam bekerja. Ketika seseorang merasa tidak memiliki kesempatan untuk mengaktualisasi diri, maka munculah keinginan untuk pindah kerja. Aktualisasi diri merupakan

suatu kebutuhan suatu individu untuk dapat memaksimalkan potensi diri yang dimiliki (Maslow, 1954).

Survei sejenis dilakukan oleh karir.com (portal karir pertama di Indonesia yang berdiri tahun 1999) pada tahun 2015 menunjukkan bahwa secara umum karyawan mulai merasa ingin pindah tempat kerja setelah bekerja selama 2 tahun (dilansir dari antaranews.com). Akan tetapi, ketika dianalisa lebih mendalam, karyawan yang berusia 20 hingga 25 tahun dan berada pada level staf mulai memiliki keinginan untuk pindah kerja pada saat 6 hingga 12 bulan awal mereka bekerja. Hingga penelitian ini ditulis, karyawan yang berusia 20 hingga 25 tahun tersebut merupakan generasi Y. Menurut Erickson (2008), generasi Y merupakan generasi yang lahir antara tahun 1977 – 2002. Dalam siaran pers karir.com tahun 2015, Dino Martin (CEO karir.com) mengatakan bahwa generasi Y memiliki karakteristik yang kurang formal, menuntut fleksibilitas dalam bekerja, mempertanyakan semua keputusan, sangat kritis, dan lebih siap menghadapi perubahan teknologi, fesyen, maupun kultur.

Dalam lingkungan kerja, setiap generasi memiliki karakteristik yang berbeda. Menurut Cran (2014), generasi Y cenderung lebih suka berpindah-pindah pekerjaan dibandingkan dengan generasi sebelumnya (generasi X). Secara rata-rata, generasi Y akan berpindah pekerjaan sampai puluhan kali (bahkan lebih) sepanjang hidup mereka, dibandingkan dengan generasi X yang hanya kurang lebih 5 (kali). Fakta

ini mengindikasikan bahwa generasi Y kurang setia pada pekerjaan, terlebih apabila ia melihat adanya kesempatan menarik di tempat lain.

Di samping itu, generasi Y tidak terlalu termotivasi oleh uang seperti generasi-generasi sebelumnya. Generasi Y cenderung lebih termotivasi oleh kompensasi – kompensasi lain yang mereka anggap menyenangkan, misalnya: hari libur, perjalanan wisata, dan kebiasaan – kebiasaan menyenangkan lain di kantor.

Dalam hal sosialisasi, setiap generasi juga memiliki perbedaan. Ketika berada di luar pekerjaan, generasi Y lebih bersedia untuk bersosialisasi dengan rekan kerja mereka, terlebih apabila adanya kecocokan pada hal tertentu (seperti hobi).

Generasi Y juga merupakan generasi yang memiliki fleksibilitas dalam bekerja. Bahkan, mereka berfikir bahwa mereka dapat mengubah desain kerja yang sudah ada. Hal ini terjadi karena mereka melihat peluang-peluang baru yang lebih menguntungkan bagi mereka sendiri (Cruz, 2007).

Keinginan karyawan untuk “pergi” tak lepas dari bagaimana ia mampu bertahan dengan pekerjaannya saat ini. Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Basu dan Schnidman (2017) bahwa salah satu faktor yang dapat membuat karyawan mampu bertahan dalam pekerjaannya adalah kemampuan untuk mengaktualisasikan diri.

Berg, Dutton, & Wrzesniewski (2013) berpendapat bahwa semakin lama karyawan bekerja, maka akan semakin menginginkan

perubahan dalam pekerjaannya. *Job Crafting* akan memicu inisiatif karyawan dan menambah kebermanaan serta keterikatan pada pekerjaan maupun organisasi tempat mereka bekerja. Dengan adanya keinginan dari organisasi agar karyawan tetap produktif, *Job Crafting* akan memberikan manfaat positif bagi kedua belah pihak.

Tingginya tingkat karyawan yang keluar masuk perusahaan (*turn over*) akan mengurangi performa perusahaan dan secara tidak langsung dapat mengurangi *profit* (Huckman & Ton, 2008). Huckman dan Ton (2008) menambahkan, keadaan tersebut perlu mendapat perhatian khusus dari para akademisi dan manajer. Para akademisi dapat melakukan usaha untuk mengetahui apa yang menjadi penyebab, dan manajer dapat secara langsung menerapkan kebijakan-kebijakan untuk mencegahnya.

Generasi Y cenderung memberikan prioritas utama pada keseimbangan hidup daripada pekerjaannya. Seperti yang dikemukakan oleh Angeline (2011), para pekerja yang termasuk dalam Generasi Y akan melakukan pekerjaan dengan maksimal setelah kebutuhan keseimbangan hidupnya terpenuhi, dan dengan *Job Crafting* akan meningkatkan keterikatan karyawan generasi Y terhadap perusahaan tempat mereka bekerja (Andini, 2016).

Meski demikian, *Job Crafting* juga dapat memberi dampak negatif bagi pelaku maupun organisasi (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013). Kebebasan untuk melakukan *Job Crafting* perlu diperhatikan,

agar tidak berlawanan dengan tujuan utama dari organisasi. Selain itu, karyawan akan mengalami stres apabila ia telah berusaha melakukan *Job Crafting* namun tetap gagal. Stres yang muncul akan semakin mengurangi performa dalam bekerja secara individu maupun organisasi.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat semakin menunjukkan pentingnya informasi tentang *Job Crafting* pada karyawan generasi Y bagi pengelolaan sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik, terutama dalam meminimalisir jarak antara pekerjaan dan pemaknaan hidup tiap karyawan, tentu akan menjadi tanggung jawab moral dan etika dari organisasi (Baily & Madden, 2016), dan tentunya akan meningkatkan kesuksesan.

B. Rumusan Masalah

1. Apa motif karyawan generasi Y melakukan *Job Crafting*.
2. Bagaimana strategi karyawan generasi Y melakukan *Job Crafting*.

C. Fokus Penelitian

Penelitian ini berusaha untuk mengetahui secara lebih mendalam motif pelaku *Job Crafting* pada karyawan generasi Y, yang telah bekerja selama 1 hingga 2 tahun sebagai staf di industri jasa, dan berinteraksi dengan konsumen dalam melakukan pekerjaannya tersebut.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu berkontribusi dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai motif dan strategi pelaku *Job Crafting* pada masa kini.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Manajer

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi manajer dalam pengelolaan karyawan dengan baik. Manajer dapat mengetahui apa yang diharapkan karyawan generasi Y terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan secara tidak langsung akan bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan.

b. Bagi Karyawan

Bagi karyawan lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai pengetahuan tentang strategi dalam melakukan *Job Crafting*.

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi secara lebih mendalam motif-motif pelaku *Job Crafting* dan bagaimana strategi mereka dalam melakukannya.