

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. *Job Crafting*

Job Crafting menurut Wrzesniewski & Dutton (2001) adalah suatu proses yang dilakukan oleh karyawan dalam mendefinisikan ulang dan merumuskan kembali pekerjaan mereka (secara fisik atau kognitif) sesuai nilai yang diyakini masing-masing, sehingga pekerjaan mereka terasa berarti. Sedangkan menurut Berg, Dutton, & Wrzesniewski (2013), *Job Crafting* berarti memikirkan kembali bagaimana membuat pekerjaan menjadi lebih bermakna. Apabila pekerjaan diibaratkan sebagai kendaraan, maka sebisa mungkin karyawan adalah pengemudinya.

Job Crafting bukanlah sesuatu hal yang sesaat kemudian hilang. Akan tetapi merupakan suatu proses yang terus berlanjut, dan dipengaruhi oleh di mana karyawan berada (Friedl, et al., 2007) dan bagaimana konteks sosial (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2007).

Job Crafting juga merupakan suatu proses yang dilakukan oleh karyawan untuk mencapai kepuasan dalam pekerjaannya (Conference Board, 2010). Hal ini sering terjadi ketika karyawan merasakan adanya penurunan tingkat kepuasan dalam pekerjaannya. Berg, Grant, & Johnson (2010) menambahkan, karyawan melakukan *Job Crafting* untuk berusaha memenuhi suatu hal atau peran yang belum tercapai dalam pekerjaannya. Tugas atau peran tersebut berusaha mereka capai karena mereka anggap

menyenangkan, berarti, dan merupakan bagian penting dalam kehidupannya.

Memang benar bahwa tugas dan tanggung jawab pada pekerjaan muncul dari atasan (*top down*). Akan tetapi, *Job Crafting* dilakukan oleh karyawan dalam merubah pekerjaan mereka dari tingkat bawah (*bottom-up*). Hal ini memberi kesempatan bagi karyawan untuk memanfaatkan pengetahuan yang mereka miliki serta keleluasaan untuk membuat pekerjaan mereka lebih bermakna (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013).

Job Crafting memiliki 3 kategori teknis dalam pelaksanaannya. Merujuk pada Berg, Dutton, & Wrzesniewski (2013), 3 kategori tersebut antara lain: a) Tugas, b) Relasional, dan c) Kognitif. Penjelasan masing-masing kategori sebagai berikut:

1. Tugas (*Task Crafting*)

Merupakan pengubahan beberapa tanggung jawab atau kewajiban yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan awal. Perubahan tersebut seperti menambah atau mengurangi tugas, mengubah sifat tugas, mengubah waktu dan tenaga yang dibutuhkan, serta menambah perhatian pada tugas lain yang memungkinkan untuk dilakukan.

Berg, Grant, and Johnson (2010) dalam Berg, Dutton, & Wrzesniewski (2013) menambahkan, tugas yang dilakukan karyawan akan semakin bermakna dan meningkatkan motivasi serta performa apabila melibatkan berbagai keterampilan (*task*

variety), mengetahui bagian-bagian yang membentuk pekerjaan (*task identity*), dan berguna bagi orang lain (*task significance*).

Pada kategori ini, terdapat beberapa contoh tindakan yang dapat dilakukan oleh karyawan, antara lain:

a. *Adding Tasks*

Melakukan tugas lain yang dapat mendukung tugas utamanya. Sebagai contoh: Seorang guru yang menyukai video akan melakukan proses mengajar dengan alat bantu video. Meskipun bukan suatu keharusan, ia membuat atau mencari video yang dapat membantu proses mengajarnya.

b. *Emphasizing Tasks*

Sedikit memiliki kesamaan dalam melakukan tugas lain untuk mendukung tugas utama. Akan tetapi, tindakan ini cenderung memperdalam apa yang telah dilakukan, sehingga manfaat yang dihasilkan lebih banyak. Sebagai contoh: Seorang kasir memberikan sedikit penjelasan kepada konsumen tentang perawatan terhadap barang yang baru saja dibeli. Kasir yang sebenarnya hanya bertugas untuk melayani pembayaran barang, memberikan penjelasan agar konsumen dapat memanfaatkan barang secara maksimal.

c. *Redesigning Tasks*

Ketika penambahan dan perluasan tugas dianggap susah untuk dilakukan, karyawan dapat mendesain ulang pekerjaan mereka. Sebagai contoh: Seorang supervisi penjualan melibatkan anak buahnya dalam menyusun strategi promosi. Sebenarnya tugas tersebut hanya perlu dilakukan oleh seorang supervisi, dan nantinya dilakukan oleh anak buahnya. Akan tetapi ia melibatkan anak buah agar memberi pembelajaran dan pengalaman bagi anak buahnya dalam menyusun strategi promosi.

2. Relasi (*Relational Crafting*)

Merupakan perubahan tentang bagaimana, kapan, dan pada siapa saja karyawan dapat berinteraksi dengan orang lain dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Dutton & Haephy (2003) dalam Berg, Dutton, & Wrzesniewski (2013), interaksi positif antar karyawan dapat membentuk rasa saling percaya, pandangan positif, dan vitalitas. Beberapa hal tersebut dapat mendukung kemampuan adaptasi karyawan pada pekerjaan dan karir (Ibarra, 2003), meningkatkan komitmen dan sikap kerja (Chiabiru & Harrison, 2008), fungsi fisiologis yang lebih baik (Heaphy & Dutton, 2008), dan pemulihan rasa sakit dari suatu

penderitaan yang dialami (Lilius, Worline, Maitlis, Kanov, Dutton, & Frost, 2008).

Berg, Dutton, & Wrzesniewski (2013) memberikan 3 tipe dalam kategori ini:

a. *Building Relationships*

Dalam melakukan pekerjaan, karyawan dapat menjalin hubungan dengan orang lain yang memungkinkan untuk menumbuhkan rasa kebermanaan. Sebagai contoh: Seorang satpam suatu sekolah menjalin relasi dengan orang tua murid yang ditemui saat menjemput anaknya pulang. Bagi satpam, relasi ini meningkatkan kepuasan dan memunculkan adanya apresiasi dari orang tua murid.

b. *Reframing Relationships*

Relasi yang sudah terbentuk antar karyawan dimanfaatkan untuk mencapai tujuan lain yang membuat pekerjaan lebih bermakna, tidak hanya hubungan sebatas untuk menyelesaikan pekerjaan. Sebagai contoh, seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap kinerja anak buahnya, menjalin hubungan tidak hanya sebatas memberi perintah dan mengevaluasi. Akan tetapi, hubungan tersebut digunakan sebagai sarana komunikasi 2 arah. Hal ini memungkinkan bagi anak buah untuk bertanya maupun menanggapi setiap kebijakan manajer. Dengan demikian,

manajer dapat mengetahui apa yang dirasakan oleh anak buah dalam menjalankan pekerjaannya.

c. *Adapting Relationships*

Seorang karyawan dapat memaksimalkan hubungan yang sudah terbentuk sejak awal agar pekerjaan semakin memiliki makna. Adapting relationship cenderung dilakukan dengan meningkatkan kualitas hubungan agar memberi dampak positif bagi orang lain. Dengan demikian, dampak positif pula yang akan didapatkan. Hal ini dilakukan terlebih ketika karyawan kesulitan untuk menambah atau mengondisikan relasi karena keterbatasan keadaan organisasi (sangat terstruktur atau lingkungannya sempit). Sebagai contoh: Seorang karyawan menawarkan bantuan yang bisa ia lakukan pada rekan kerja yang membutuhkan. Harapannya, ke depannya akan terbentuk hubungan yang dapat saling bermanfaat satu sama lain.

3. Kognitif (*Cognitive Crafting*)

Perubahan bagaimana persepsi atau bagaimana karyawan memandang pekerjaannya, terkait tugas maupun segala hubungan yang membentuk pekerjaan tersebut. Dalam proses dalam mengubah persepsi tentang pekerjaan, karyawan tidak perlu menambah bentuk tugas maupun relasi dengan orang lain.

Hal ini hanya melibatkan faktor kognitif atau mental karyawan secara subjektif dalam memandang bentuk tugas maupun hubungan-hubungan yang ada dalam pekerjaannya. Dengan memikirkan kembali pekerjaan dan makna di balik pekerjaan tersebut (secara individu, tim, organisasi, atau masyarakat), seorang karyawan dapat merasakan kebermaknaan yang lebih besar.

Berg, Dutton, & Wrzesniewski (2013) mengusulkan 3 cara yang dapat dilakukan, antara lain:

a. *Expanding Perception*

Karyawan dapat mengubah persepsi mereka terhadap pekerjaan secara lebih luas, tidak hanya sebatas untuk dirinya sendiri dan kelompok, namun bagi lingkungan secara keseluruhan. Sebagai contoh: Seorang petugas kebersihan melakukan pekerjaan memang untuk mencari uang demi kesejahteraan hidupnya. Akan tetapi, ia menganggap pekerjaannya tersebut juga akan membawa dampak bagi kebersihan lingkungan dan menjauhkan bencana alam demi kenyamanan kehidupan semua orang.

b. *Focusing Perception*

Karyawan yang memandang pekerjaan secara luas terkadang justru memunculkan pemikiran bahwa pekerjaan mereka kurang memiliki makna. Bahkan, karyawan

menganggap pekerjaan tersebut dianggap tidak memiliki makna bagi kehidupannya. Hal ini seringkali terjadi pada karyawan yang hanya melakukan pekerjaan sesuai dengan perintah dan tanpa penjelasan maksud dari pekerjaan tersebut. Keadaan ini dapat diatasi dengan memfokuskan persepsi kepada bagian-bagian dari pekerjaan yang dianggap bermakna dan mengesampingkan bagian yang dianggap tidak bermakna. Sebagai contoh: Seseorang karyawan merasa keberatan ketika diminta untuk mengerjakan pekerjaan yang bukan tanggungjawabnya. Rasa keberatan tersebut dapat dihilangkan dengan menganggap bahwa kepatuhan pada atasan akan memberikan citra positif. Selain itu, ia juga bisa berfikir bahwa hanya dirinya yang dianggap paling berkompeten untuk melakukan tugas tersebut.

c. *Linking Perception*

Di samping kedua cara di atas, karyawan juga bisa membangun hubungan mental (emosi) dari apa yang sudah ada (seperti misalnya, relasi). Sebagai contoh: Seorang penjaga toko yang memiliki *passion* sebagai komedian, menjalin relasi dengan konsumen menggunakan unsur komedi untuk meningkatkan hubungan baik dan sehingga sama-sama memiliki persepsi baik pula terhadap tokonya.

Semakin karyawan melihat adanya kesesuaian antara dirinya dan pekerjaannya, maka mereka akan semakin merasa bermakna dan meningkatkan performa, kepuasan, dan pengulangan tindakan. Berg, Dutton, & Wrzesniewski (2013) menambahkan, motif, kekuatan/kemampuan, dan *passion* dapat digunakan sebagai dasar untuk membentuk pekerjaan yang sesuai dengan karyawan (*person-job fit*).

1. Motif

Merupakan suatu alasan mendasar (pribadi) yang dimiliki oleh karyawan untuk melakukan *Job Crafting*, seperti kenikmatan, pengembangan pribadi, atau persahabatan.

2. Kekuatan/kemampuan

Job Crafting dilakukan dengan memanfaatkan kemampuan atau bakat lain yang dimiliki oleh karyawan. Dengan demikian, karyawan akan semakin produktif dalam bekerja.

3. Passion

Karyawan melakukan *Job Crafting* karena adanya suatu ketertarikan mendalam (tujuan, keinginan, atau ambisi) akan suatu hal. Dengan adanya ketertarikan yang mendalam, maka pekerjaan yang dilakukan akan semakin memiliki makna.

Meskipun secara umum memberikan dampak positif, Berg, Dutton, & Wrzesniewski (2013) berpendapat bahwa *Job Crafting* dapat berdampak negatif (bagi karyawan maupun organisasi). Karyawan dapat melakukan

Job Crafting untuk mencapai sesuatu yang ia inginkan. Situasi ini cukup spekulatif karena: 1) Karyawan kesulitan dan tidak pernah berhasil, 2) Tindakan karyawan tidak sesuai dengan tujuan dari organisasi. Kedua hal tersebut akan memberikan dampak negatif bagi karyawan sendiri maupun organisasi.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli mengenai definisi *Job Crafting*, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa *Job Crafting* merupakan suatu proses yang dilakukan oleh karyawan untuk mendesain ulang pekerjaan secara leluasa, agar pekerjaan tersebut dapat lebih bermakna, terlebih ketika ketidakpuasan mulai muncul dalam diri karyawan. *Job Carfting* dapat dilakukan dengan 9 teknik yang dipisahkan menjadi 3 kategori besar (*Tasks, Relational, dan Cognitive*).

B. Generasi Y

Generasi Y adalah generasi yang lahir sekitar tahun 1977 – 2002 (Erickson, 2008). Dalam konteks dunia kerja, Generasi Y mempunyai karakteristik yang tentunya berbeda dengan generasi sebelumnya. Beberapa karakteristik antara lain: Otonomi atau kebebasan kerja, ambisius, dan menuntut makna dalam kerja (Balda & Mora, 2011 dalam Kilber, Barclay, & Ohmer, 2014). Dino Martin (CEO karir.com) juga menambahkan bahwa Generasi Y cenderung tidak formal, ingin selalu fleksibel dalam kerja, kritis, dan cenderung siap menghadapi perubahan-perubahan tentunya dalam dunia kerja.

Karakteristik tersebut terbentuk oleh tren yang berkembang selama hidupnya, terutama teknologi (Cran, 2014). Tren yang berkembang tentunya semakin memberikan kemudahan, dan hal tersebut tidak disia-siakan oleh Generasi Y. Dalam bekerja, mereka cenderung menggunakan cara yang lebih mudah (dengan bantuan teknologi), untuk mendapatkan hasil yang maksimal (Lloyd, 2007 dalam Brown, et. al., 2009).

Generasi Y juga memiliki kecenderungan untuk fleksibel dalam bekerja. Bukan tidak mungkin, Generasi Y akan mengubah desain kerja sesuai dengan keinginannya sendiri, terlebih apabila mereka melihat adanya kesempatan yang menguntungkan (Cruz, 2007). Keseimbangan hidup (Angeline, 2011), relasi (Cran, 2014), kebermaknaan (Balda & Mora, 2011) dan kenyamanan kerja (O'neil, 2010) merupakan beberapa keinginan dari Generasi Y.

Cran (2014) juga menambahkan, keinginan-keinginan yang dimiliki Generasi Y akan menjadi prioritas utama dibandingkan benefit berupa uang yang diberikan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Mereka akan melakukan usaha untuk mencapai apa yang diinginkan, dan apabila mereka tidak berhasil, produktivitas kerja akan menurun, bahkan muncul keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya.

C. *Job Crafting* pada Generasi Y

Job Crafting dapat dilakukan oleh karyawan, terutama untuk membantu meminimalisir jarak antara tuntutan tugas dan nilai kebermaknaan dalam hidup. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, adanya kebermaknaan dalam hidup akan meningkatkan kepuasan dan performa karyawan maupun organisasi. Generasi Y adalah generasi yang tidak lama lagi akan menggantikan dominasi generasi sebelumnya di tempat kerja. Dengan karakteristik yang cenderung menuntut kebebasan, generasi ini sangat berpotensi untuk melakukan *Job Crafting*.

Job Crafting yang dilakukan oleh Generasi Y perlu menjadi perhatian bagi pihak pengelola organisasi, agar menghindarkan dari dampak negatif yang mungkin muncul. Seperti yang dikemukakan oleh Berg, Dutton, & Wrzesniewski (2013), *Job Crafting* yang tidak sejalan dengan nilai-nilai maupun tujuan organisasi akan menjadi masalah. Selain itu, kemampuan untuk melakukan *Job Crafting* oleh karyawan juga menjadi faktor penentu apakah karyawan akan merasa puas, atau justru meningkatkan stres dan menurunkan performa.