

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Makanan dan minuman atau yang akrab disebut sebagai *food & beverages* (F&B) menjadi sektor industri yang terus bertransformasi dengan memunculkan inovasi sesuai kemajuan zaman dan kebutuhan pasar. Industri ini kian dinamis dan dinilai sebagai sektor andalan dalam menyokong pertumbuhan ekonomi Indonesia. Hal ini terlihat dari nilai investasi di sektor F&B yang terus meningkat serta sumbangan kontribusi yang signifikan hingga mencapai 6,47% terhadap PDB nasional pada tiga bulan pertama tahun 2023 (Kemenperin, 2023). Perusahaan dalam industri F&B dituntut untuk bergerak cepat dalam memenuhi permintaan barang yang tinggi. Salah satu jenis bisnis F&B adalah perusahaan manufaktur, dimana kegiatan bisnisnya meliputi produksi, distribusi, hingga penjualan produk sampai di tangan konsumen. Perkembangan teknologi dan munculnya banyak pelaku usaha baru dengan berbagai tawaran inovasi produk memunculkan persaingan ketat untuk memikat pelanggan agar tetap bertahan di industri F&B.

PT X adalah salah satu perusahaan F&B di Semarang yang memproduksi beragam sajian makanan dan minuman kemasan, dengan produk unggulannya adalah minuman serbuk. Sebagai perusahaan Perseroan Terbatas, PT X telah mengirimkan produknya ke seluruh wilayah Indonesia hingga ke mancanegara. Upaya menjadi *leading company* dalam pasar minuman serbuk diwujudkan oleh

PT X dengan menjaga mutu produk dengan adanya sistem penjaminan mutu guna menjamin kepercayaan pelanggan terhadap produk-produknya.

Hingga saat ini, PT X memiliki ratusan karyawan yang terbagi ke dalam 18 departemen dengan jumlah karyawan terbanyak berada pada departemen produksi. Setiap harinya karyawan produksi PT X dihadapkan dengan capaian target produksi sekitar 16.000 hingga 18.000 produk yang dapat menjadi beban kerja yang melelahkan (Gaol dkk., 2018), ditambah lingkungan kerja yang berpotensi memiliki tingkat stres yang tinggi dan menguras tenaga fisik yang berlebihan (Wu dkk. dalam Wang dkk., (2011), padahal karyawan produksi menjadi elemen penting dalam meraih keuntungan bagi kesuksesan perusahaan dan menjaga kualitas produk sesuai standar mutu yang berlaku. Tekanan bagi karyawan produksi dapat bersumber dari volume beban pekerjaan (Serrano, 2019), serta bagaimana lingkungan kerja perusahaan, baik secara fisik maupun sosial (Gunawan dkk., 2019). Selain itu, kegiatan produksi yang berjalan sepanjang hari membuat adanya pengaturan sistem *shift* kerja bagi karyawan produksi PT X dimana terdapat tiga *shift* tiap hari dengan durasi masing-masing selama 8 jam. Hal ini dapat memengaruhi kondisi kerja karyawan produksi karena *shift* kerja dilaporkan berisiko menimbulkan kelelahan kerja dan memengaruhi produktivitas kerja (Arfan & Firdaus, 2020; Timur & Muliatna, 2019).

Karyawan produksi dengan kinerja yang baik diprediksi memiliki *work engagement* atau keterikatan kerja yang baik pula (Hali, 2019). Perusahaan harus memperhitungkan *work engagement* sebagai faktor utama dalam menciptakan kesuksesan bagi perusahaan. Ketika perusahaan memiliki karyawan yang *engaged*

dengan pekerjaannya, hal ini berdampak pada menurunnya keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*) yang dapat menambah tuntutan organisasi dalam merekrut dan mengembangkan sumber daya manusia; berakibat juga pada menurunnya tingkat ketidakhadiran, stres kerja yang lebih rendah, meningkatnya kepuasan kerja, serta produktivitas dan performa kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang tidak *engaged* (Caesens dkk., 2014; Hakanen & Schaufeli, 2012; Ravalier, 2018; Schaufeli dkk., 2006). Melihat besarnya dampak *work engagement*, baik bagi perusahaan maupun karyawan, perusahaan dalam industri F&B harus mampu menciptakan dan mengelola kondisi kerja yang positif pada karyawannya yang dikenal sebagai *work engagement*.

*Work engagement* tidak membahas sebatas kebahagiaan di lingkungan kerja, melainkan kondisi positif terkait pekerjaan yang dicirikan dari perilaku karyawan yang bekerja dengan penuh semangat, dedikasi, dan penghayatan (Schaufeli, dkk., 2006), dimana ciri tersebut menjadi tiga aspek yang harus ada untuk bisa disebut sebagai *work engagement* (Frederick & VanderWeele, 2020). *Work engagement* lebih berfokus pada pengalaman pribadi karyawan terhadap aktivitas pekerjaannya yang cenderung menetap dan menyeluruh, bukan hanya peristiwa sesaat (Schaufeli dkk., 2002).

Dalam menghadapi kompetisi yang ketat di industri F&B, perusahaan membutuhkan karyawan yang memberikan performa kinerja terbaik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal. Kinerja karyawan dapat di atas standar apabila karyawan terikat dengan pekerjaannya, sebagaimana penelitian

terdahulu menemukan kontribusi *work engagement* terhadap meningkatnya kinerja karyawan, baik secara langsung, sebagai perantara, maupun secara tidak langsung (Githinji & Muli, 2018; Ismail dkk., 2019; Muduli dkk., 2016). Semakin baik *work engagement* yang dimiliki karyawan, maka akan semakin baik kinerja karyawan yang dihasilkan (Sucahyowati & Hendrawan, 2020). Hal ini dapat terjadi karena karyawan yang terikat dengan pekerjaannya akan memungkinkan karyawan tersebut untuk memberi usaha lebih optimal dalam pekerjaan (Christian dkk., 2011), merasa bergairah dalam pekerjaannya, menunjukkan komitmen, inisiatif, melaksanakan tugasnya dengan tekun (Ghosh dkk., 2020), memiliki rasa keterhubungan yang aktif dengan pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya, mendedikasikan tenaga yang besar ketika bekerja, serta menetapkan identitas yang kuat terhadap pekerjaan, dengan kata lain karyawan menjiwai bahwa pekerjaannya memang adalah bagian dari diri dan hidupnya (Bakker dkk., 2008).

Karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi akan mengalami emosi yang positif selama bekerja, seperti bahagia dan semangat, yang mendorong karyawan untuk membangun sumber daya internalnya sehingga mendorong kinerja yang lebih baik (Tims & Bakker, 2010). Adanya *work engagement* yang baik dan optimal memungkinkan karyawan untuk memberikan performa kinerja terbaiknya sehingga mereka berhasil mencapai tujuan dalam pekerjaan mereka yang berdampak pada kesuksesan perusahaan (Pri & Zamralita, 2017).

Kondisi *work engagement* perlu menjadi perhatian utama bagi organisasi karena dapat menjadi masalah serius berhubung karyawan yang tidak terikat dengan pekerjaannya akan cenderung menghabiskan usaha dan potensi mereka

pada tugas yang bukan prioritas, tidak berkomitmen penuh, enggan berurusan dengan perubahan di lingkungan kerja, dan lebih banyak meragukan penilaian kinerja yang diadakan perusahaan (Dandona, 2016). Ketika karyawan tidak *engaged* dengan pekerjaannya, mereka akan cenderung menunjukkan perilaku mengeluh ketika diberi tugas tambahan atau lembur, kurang antusias terhadap pekerjaan, dan bahkan memalsukan kehadiran waktu kerja (Berlian, dalam Mewengkang & Panggabean, 2016). Apabila karyawan dengan *work engagement* rendah dibiarkan terus berkembang di lingkungan kerja, maka dikhawatirkan akan menurunkan produktivitas dan keseluruhan kinerja, bahkan berdampak pada kepuasan pelanggan yang menjadi target penting bagi perusahaan (Widanti dkk., 2019). Karyawan dengan *work engagement* tingkat sedang juga perlu diperhatikan karena mereka belum sepenuhnya terlibat dengan tugas-tugas tertentu dalam pekerjaannya dikarenakan perasaan enggan mendedikasikan diri sepenuhnya dan belum menjiwai tugas pekerjaan sebagai bagian dari diri mereka (Mewengkang & Panggabean, 2016).

PT X terus berupaya melakukan pengelolaan sumber daya manusia untuk mempertahankan karyawan yang berkompetensi dengan kinerja baik dan loyal bagi perusahaan. Kesejahteraan karyawan menjadi salah satu fokus PT X yang terwujud dengan pemberian upah, tunjangan, bantuan transportasi, jaminan kesehatan dan keselamatan kerja, serta pemberian suplemen kesehatan bagi karyawan produksi. Berdasarkan hasil studi pendahuluan melalui *focused group discussion* (FGD) kepada lima karyawan produksi PT X Semarang yang dipilih secara acak, diketahui bahwa tekanan pekerjaan paling dirasakan ketika mesin

mengalami *trouble* atau kerusakan untuk berfungsi sehingga menghambat proses produksi. Selain itu, tuntutan kerja karyawan meningkat setiap menghadapi kenaikan target produksi karena adanya peningkatan permintaan pasar yang biasanya signifikan meroket ketika musim kemarau dan menjelang hari raya. Kelima karyawan produksi yang ikut dalam diskusi menyampaikan pengalaman pribadinya bahwa mereka merasa bersemangat dan menikmati pekerjaan yang mereka lakukan ketika bekerja, namun kinerja karyawan masih sebatas memenuhi permintaan atasan saja dan cenderung dimotivasi oleh konsekuensi apabila kinerja tidak mencapai target. Karyawan juga berisiko mengalami kejenuhan yang menghambat antusiasme dan kreativitas ketika bekerja, serta belum benar-benar menjiwai pekerjaan karena aktivitas pekerjaan yang konstan setiap harinya. Selain itu, sebagian karyawan produksi juga ditemukan telat kembali kerja setelah jam istirahat. Kondisi ini menggambarkan masalah terkait *work engagement* di PT X yang menarik untuk dikaji mengingat besarnya dampak *work engagement* bagi pencapaian tujuan perusahaan. Pernyataan manajer HRD turut mendukung kondisi tersebut dimana target produksi PT X saat ini belum tercapai sepenuhnya pada beberapa waktu.

Tinggi rendahnya *work engagement* dipengaruhi oleh berbagai faktor. Teori *Job Demand-Resources* (JD-R) menjadi teori yang kerap dirujuk untuk menggambarkan faktor yang memengaruhi *work engagement* (Aprilianingsih, 2022; Kulikowski & Sedlak, 2020), yaitu meliputi tuntutan pekerjaan, sumber daya pekerjaan, dan sumber daya personal. Hal ini selaras dengan penelitian Rakhim (2020) pada karyawan milenial BUMN yang menemukan bahwa *work*

*engagement* dapat terbentuk karena sumber daya pekerjaan dan sumber daya personal yang memadai. *Work engagement* pada karyawan dapat terbentuk jika lingkungan kerja mampu menawarkan tuntutan kerja dengan sumber daya kerja yang memadai sehingga tercipta keseimbangan (Bakker, 2011; Brough dkk, 2013). Maka dari itu, penting bagi perusahaan untuk membentuk lingkungan kerja yang menghadirkan tantangan dan sumber daya yang mendukung sehingga dapat memfasilitasi terbentuknya *work engagement* (Demerouti & Cropanzano, 2010).

Selain menilai lingkungan kerja, *work engagement* dapat diprediksi dengan mengukur kemampuan dari dalam diri karyawan, salah satunya adalah *job crafting* (Sakuraya dkk., 2016). *Job crafting* merupakan salah satu bentuk kemampuan inisiatif karyawan untuk mendesain pekerjaan mereka seperti dengan mengubah batasan, kondisi tugas, hubungan dan makna pekerjaan, sehingga karyawan dapat menyesuaikan lingkungan kerja sesuai dengan keinginannya (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Karyawan yang mampu melakukan *job crafting* akan berusaha menyetarakan tuntutan dan sumber daya dalam pekerjaannya sehingga lebih sesuai dengan keadaan dan kebutuhan dirinya (Tims & Bakker, 2010). Gagasan terkait *job crafting* semakin berkembang saat ini terlebih pada perusahaan yang menekankan desain ulang pekerjaan secara *bottom-up* sehingga memberi ruang bagi karyawan untuk menjadi proaktif.

Berlandaskan pada teori JD-R, karyawan yang memiliki kemampuan *job crafting* dapat dilihat dari perilakunya, yaitu individu tersebut mampu *increasing structural job resources* (meningkatkan sumber daya struktural pekerjaan), *increasing social job resources* (meningkatkan sumber daya sosial pekerjaan),

*increasing challenging job demands* (meningkatkan tuntutan pekerjaan yang menantang), dan *decreasing hindering job demands* (mengurangi tuntutan pekerjaan yang dirasa membebani/menghambat) (Tims dkk., 2012). *Job crafting* membantu karyawan dalam memaksimalkan, mendesain pekerjaan, serta menaikkan emosi positif dan efektivitas dalam bekerja (Tims & Bakker, 2010).

*Job crafting* mencakup proses dari waktu ke waktu yang dilakukan karyawan, serta menariknya bisa dilakukan oleh siapa saja, bahkan pada pekerjaan yang kaku (Berg dkk., 2008), wewenang yang rendah, termasuk pada lingkungan kerja yang stabil (Rudolph dkk, 2017). Setiap orang dapat melakukan *job crafting*, baik oleh posisi dengan wewenang tinggi maupun posisi dengan ranah kewenangan rendah (Tims dkk., 2012). Hal ini selaras dengan penelitian Nielsen & Abildgaard (2012) yang menemukan pekerja kerah biru juga mampu menerapkan *job crafting* dan berdampak baik bagi kondisi kesejahteraannya. Penelitian ini menjadi menarik karena meneliti fenomena *job crafting* pada karyawan produksi dengan wewenang yang rendah dan aktivitas pekerjaan yang sangat terstandarisasi, di tengah banyaknya penelitian *job crafting* pada generasi milenial (Azizah & Ratnaningsih, 2020; Lumentut & Ambarwati, 2021), maupun perusahaan *start up* (Sulistyorini & Safitri, 2023) yang lebih dinamis dan memberikan ruang lebih untuk mengadakan perubahan dalam pekerjaannya. Terlebih segala pekerjaan karyawan produksi di PT X harus mematuhi instruksi kerja yang berlaku.

Salah satu karyawan produksi PT X pada studi pendahuluan penelitian ini mengungkapkan bahwa dirinya bekerja di bagian pengemasan, namun ia



mencoba mencari kesempatan untuk belajar mesin produksi melalui interaksi dengan rekan kerja pada bagian operator untuk menambah pengetahuannya. Selain itu, terdapat program pelatihan rutin dari HRD yang memberi kesempatan bagi karyawan produksi untuk meningkatkan kemampuannya. Hal ini menggambarkan adanya peluang bagi karyawan produksi dalam menambah tantangan dalam pekerjaannya agar kemampuan dirinya meningkat dan dapat menunjang kolaborasi dalam tim produksi, dimana kondisi ini memungkinkan karyawan produksi untuk memiliki kemampuan *job crafting*.

Karyawan dengan kemampuan melakukan *job crafting* dikatakan efektif dalam meningkatkan sumber daya pekerjaan sehingga tuntutan dan sumber daya pekerjaan yang dimiliki dapat lebih seimbang, dimana kondisi keseimbangan tersebut dinilai berhubungan dan/atau berdampak positif pada *work engagement* (Chen dkk., 2014; Mäkikangas, 2018; Nguyen dkk., 2019; Rahardini, 2020). Sejumlah penelitian sebelumnya menemukan bahwa *job crafting* berhubungan dengan *work engagement* (Aisyah, 2022; Azizah & Ratnaningsih, 2020; Rahardini & Frianto, 2020; Ramadhan dkk., 2020; Sakuraya dkk., 2017; Syah, 2020). Hal ini didukung oleh penelitian Aprilinda & Sahrah (2022) dan Thomas dkk. (2020) yang membuktikan bahwa pelatihan *job crafting* berpengaruh signifikan dalam meningkatkan *work engagement* karyawan. Penelitian terbaru juga menemukan adanya hubungan yang signifikan antara *job crafting* dengan *work engagement* pada karyawan *startup* (Thamrin (2023), serta pada guru dan dosen di Indonesia karena individu yang mampu menerapkan *job crafting* akan menambah sumber daya struktural dan sosial dalam pekerjaannya sehingga pada

penelitian ini ditemukan berpengaruh paling besar terhadap *work engagement* (Aziz dkk., 2023).

Walaupun *job crafting* disebutkan memiliki korelasi ataupun pengaruh yang signifikan terhadap *work engagement*, namun sejumlah studi lain tidak menemukan adanya hubungan ataupun pengaruh antara *job crafting* dan *work engagement* (Aldrin & Merdiaty, 2019; Fazriati, 2017; Setyawati & Nugrohoseno, 2019; Tims dkk., 2016; van den Heuvel dkk., 2015). Hal ini diperkuat oleh Sapitri & Nurhasanah (2022) bahwa *job crafting* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* dimana karyawan merasa yang terpenting pekerjaannya dapat selesai dengan cara dan prinsipnya masing-masing, tetapi mereka tetap merasa terikat dengan pekerjaannya.

Berdasarkan paparan di atas, dapat dilihat bahwa *work engagement* menjadi salah satu kondisi penting yang dapat memberikan hasil-hasil positif dalam pekerjaan. Penelitian terkait kedua variabel ini telah banyak diteliti, namun masih terdapat inkonsistensi hasil mengenai ada tidaknya hubungan antara kedua konstruk tersebut. Oleh karena itu, peneliti ingin menambah kajian penelitian yang menguji secara empirik apakah terdapat hubungan antara *job crafting* dengan *work engagement* pada karyawan produksi PT X Semarang.

## **B. Rumusan Masalah**

Apakah terdapat hubungan antara *job crafting* dengan *work engagement* pada karyawan produksi di PT X Semarang?

### C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji secara empirik mengenai hubungan antara *job crafting* dengan *work engagement* pada karyawan produksi di PT X Semarang.

### D. Manfaat Penelitian

#### 1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian membantu perkembangan riset mengenai *job crafting* dan *work engagement* di Indonesia dan dapat menambah referensi ilmiah bagi disiplin ilmu psikologi, terutama mengenai hubungan antara kedua variabel pada karyawan produksi.

#### 2. Manfaat Praktis

##### a. Bagi subjek penelitian

Penelitian dapat memberi informasi mengenai hubungan antara *work engagement* dengan *job crafting* pada karyawan produksi dan mengetahui kondisi *work engagement* di tempat kerja.

##### b. Bagi perusahaan

Penelitian ini dapat dijadikan dasar pertimbangan dalam merancang tindak lanjut atau intervensi guna meningkatkan *work engagement* pada subjek penelitian.

##### c. Bagi akademisi dan peneliti selanjutnya

Hasil riset dapat dipakai sebagai bahan rujukan dan referensi untuk akademisi dan peneliti selanjutnya dalam memahami dan mengkaji

topik mengenai *job crafting* dan *work engagement* pada karyawan produksi.