

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Bekerja adalah bagian penting dalam hidup manusia dan kebanyakan orang menghabiskan sebagian besar waktu mereka di tempat kerja (Hasan, 2004). Seiring perkembangan jaman, bekerja tidak lagi dipandang sebagai sebuah aktivitas untuk bertahan hidup saja, tetapi orang-orang menginginkan pekerjaannya memiliki suatu makna. Yeoman (2014) menyatakan bahwa kebermaknaan dalam bekerja adalah bagian kebutuhan manusia yang bersifat fundamental.

Survei terbaru dari firma konsultan Tower Perrin (dalam Scroggins 2008) menunjukkan bahwa kebermaknaan dalam bekerja, kini dipandang oleh para pekerja sebagai suatu yang lebih bernilai dibandingkan hadiah eksternal yang didapatkan. Kebermaknaan kerja juga dipandang tidak hanya bernilai untuk karyawan itu sendiri tetapi juga memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Kebermaknaan kerja adalah sebuah pengalaman akan pekerjaan yang secara khusus dirasakan berarti dan memberikan lebih banyak makna positif bagi individu tersebut (Rosso, Dekas, dan Wrzesniewski, 2010). Steger, Dik, dan Duffy (2012) menyebutkan terdapat tiga dimensi dari kebermaknaan kerja yaitu makna positif (*positive meaning*), pembuatan makna (*meaning making*), dan kebaikan lebih besar (*greater good*). Kebermaknaan itu sendiri berbeda bagi masing-masing individu, karena kebermaknaan bersifat subjektif dan sesuai dengan bagaimana masing-masing orang memandangnya (Leontiev,

2015; Wibowo, 2016). Dutton (dalam Weir, 2013) mengatakan bahwa kebermaknaan kerja dapat dirasakan oleh siapa saja, entah apapun pekerjaannya, karena kebermaknaan kerja merupakan sesuatu yang bersifat subjektif dan dapat diciptakan melalui sebuah proses.

Steger, dkk. (2012) menjelaskan, orang-orang yang mengatakan bahwa pekerjaannya bermakna, menunjukkan penyesuaian psikologis yang lebih baik dan secara bersamaan memiliki kualitas yang diinginkan untuk organisasi. Orang yang merasakan kebermaknaan kerja melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting bagi dirinya dan berkontribusi secara generatif pada kualitas hidup orang tersebut. Dalam situasi yang seperti itu, bekerja memberikan pengalaman yang memotivasi, memuaskan dan bermakna, serta memperkaya.

Arif (2016) menegaskan bahwa persoalan makna hidup adalah persoalan yang krusial dalam psikologi positif. Semenjak sifat dasar manusia adalah bekerja, maka penelitian terkait kebermaknaan kerja menjadi perhatian khusus. Meskipun demikian apa yang membuat pekerjaan menjadi bermakna? Pertanyaan tentang mengapa dan bagaimana karyawan menemukan makna dalam pekerjaannya adalah fundamental bagi karyawan dalam pendekatan, menjadikan, dan mengalami kebermaknaan kerja (Rosso, dkk. 2010).

Studi yang dilakukan Rosso, dkk. (2010) menunjukkan terdapat empat faktor yang memengaruhi kebermaknaan kerja yaitu diri sendiri (*the self*), orang lain (*others*), konteks pekerjaan (*work context*), dan domain di luar pekerjaan (*non-work domain*). Dalam konteks Asia sendiri hasil penelitian Nawrin (2014) menunjukkan bahwa faktor orang lain (*others*) yaitu hubungan dengan atasan dapat memengaruhi kebermaknaan kerja karyawan. Hubungan dengan atasan ini dijelaskan

melalui teori *quality leader-member exchange (Q-LMX)*, yang selanjutnya disebut dengan kualitas relasi atasan-bawahan.

Kualitas relasi atasan-bawahan adalah model kepemimpinan individu yang mengeksplorasi bagaimana hubungan atasan dengan bawahan yang dibangun seiring waktu dan bagaimana kualitas dari hubungan timbal balik ini memengaruhi hasil (*Outcomes*) (Daft, 2005). Berbeda dari teori-teori kepemimpinan yang mengasumsikan bahwa secara esensial seorang pemimpin menunjukkan gaya yang sama terhadap semua bawahan, faktanya seorang pemimpin bertindak secara berbeda dengan bawahan berbeda, dan membangun jenis hubungan tertentu dengan mereka (Lunenburg, 2010).

Kualitas relasi atasan-bawahan dapat dilihat melalui empat dimensi yaitu afeksi (*affect*), loyalitas (*loyalty*), kontribusi (*contribution*) dan respek profesional (*professional respect*) (Liden dan Maslyn, 1998). Perbedaan kualitas relasi atasan-bawahan merupakan proses dimana atasan, melalui keterikatan dalam tipe pola timbal balik yang berbeda dengan bawahan, membentuk kualitas hubungan timbal balik yang berbeda (antara rendah ke tinggi) (Choi, 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Malik, Wan, Ahmad, Naseem, dan Rehman (2015) menunjukkan kualitas relasi atasan-bawahan memiliki hubungan positif dengan kebermaknaan kerja. Pemimpin yang memiliki kualitas relasi atasan-bawahan tinggi dapat membuat bawahan melihat makna dari pekerjaannya melalui keberartian dan kesesuaian nilai-nilai, target, kepercayaan yang dimiliki individu dengan organisasi.

Faktor lainnya yang memengaruhi kebermaknaan kerja adalah karakteristik pekerjaan (*job characteristics*). Rosso, dkk. (2010)

menyebutkan diantara penelitian kebermaknaan kerja paling awal dan paling mendapatkan perhatian oleh penelitian di organisasi, secara eksplisit menghubungkan kebermaknaan kerja dengan desain dari karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan itu sendiri adalah pengalaman psikologis individu yang didapat melalui interaksi antara karyawan dengan desain atau sifat-sifat yang ada dalam pekerjaannya. (Greenberg dan Baron, 2008; Wirawan, 2015).

Penelitian awal yang dilakukan oleh Hackman dan Oldham (1976) mencetuskan lima dimensi dari karakteristik pekerjaan. Tiga dari lima dimensi tersebut yaitu variasi kemampuan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), dan kepentingan tugas (*task significance*), dipercaya memberikan kontribusi bagi kebermaknaan kerja. Dua dimensi lainnya yaitu otonomi (*autonomy*) dapat membangkitkan tanggung jawab karyawan, dan dimensi umpan balik (*feedback*) dapat menyediakan pengetahuan akan hasil pekerjaannya.

Piccolo, Greenbaum, Hartog, dan Folger (2010) menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan memberikan dukungan bukti membuat pekerjaan dirasakan menjadi lebih menantang, bermakna, dan secara otomatis menjadi memuaskan dan memotivasi secara intrinsik. Ditambah lagi ketika karyawan mengetahui pekerjaan yang ditugaskan pada mereka memiliki dampak positif dan bermakna bagi orang lain, karyawan akan memberikan usaha lebih untuk kesuksesan dan penyelesaian pekerjaan tersebut. Scroggins (2008) menyarankan bahwa salah satu tujuan penting dari penelitian terkait kebermaknaan kerja adalah memberikan masukan pada organisasi bahwa mereka harus mempertimbangkan bagaimana menciptakan pekerjaan yang bermakna bagi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa model

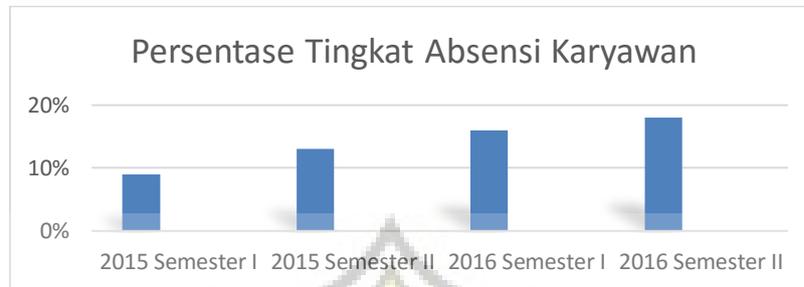
karakteristik pekerjaan memiliki peranan yang penting dalam penelitian terkait kebermaknaan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh May, Gilson, dan Harter (2004), Akmadelita (2015) dan Sungkit dan Meiyanto (2015) menunjukkan pengayaan pekerjaan yang memiliki dimensi sama dengan karakteristik pekerjaan berkorelasi terhadap kebermaknaan kerja. Dalam pembahasannya, Sungkit dan Meiyanto (2015) menyebutkan bahwa pekerjaan yang telah mengalami pengayaan atau maksudnya memiliki karakteristik pekerjaan yang baik dan bersifat menantang, akan membuat karyawan merasakan pekerjaannya bermakna. Pemaknaan diri ini membuat seseorang tidak terpisahkan dengan pekerjaannya.

Tummers dan Knies (2014) menyatakan bahwa selain melihat pada manfaat kebermaknaan kerja, organisasi juga perlu mewaspadaai dampak dari kurangnya kebermaknaan kerja (*meaningless*) pada karyawan. Subjek dalam penelitian ini adalah Perusahaan Karya *Composites*, perusahaan ini bergerak di bidang pembuatan bahan material plastik dan fiber. Saat ini proses produksi yang ada sendiri dilakukan secara manual, sehingga sangat mengandalkan sumber daya manusia dalam menjaga kualitas hasil produksi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik perusahaan ditemukan beberapa indikasi permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan. Permasalahan yang dihadapi pertama adalah terkait dengan absensi karyawan yang dirasakan oleh pemilik perusahaan sangat mengganggu kinerja. Berdasarkan data yang didapat dari Perusahaan Karya *Composites* menunjukkan adanya peningkatan rata-rata absensi karyawan tiap bulan dimana pada Tahun 2015 Semester I

di peroleh tingkat absensi sebesar 9% dan meningkat sampai di Tahun 2016 semester II sebesar 18%.



Gambar 1. Data Absesnsi Tahun 2015 Semester I – 2016 Semester II

Mudhiartha (2001) menyatakan bahwa rata-rata tingkat absensi karyawan 3-10% dapat dikatakan disiplin kerja rendah, dan 10-20% menunjukkan disiplin kerja yang buruk. Hal ini menunjukkan bahwa absensi pada karyawan perusahaan menunjukkan disiplin kerja yang buruk. Selanjutnya data juga menunjukkan 68% absensi karyawan disebabkan karena alasan sakit, sedangkan 14% lainnya disebabkan karena alasan keluarga, 18% lainnya tanpa alasan.

Permasalahan absensi pada karyawan ini juga diikuti dengan permasalahan berikutnya yaitu tingkat *turnover* dari karyawan yang mencapai 19,4%. Data dari pemilik perusahaan menunjukkan karyawan yang sering absen biasanya diikuti dengan keluar atau mengundurkan diri dari perusahaan.

Permasalahan lainnya yang dihadapi perusahaan yaitu ketidaktercapaian target produksi. Berdasarkan data target dan pencapaian produksi ditahun 2016 menunjukkan adanya fluktuasi dari pencapaian target produksi dimana di tahun 2016 Februari-Desember presentase pencapaian tersebut tidak tercapai. Hal ini tentunya

menimbulkan permasalahan bagi perusahaan dalam memenuhi target produksi dengan klien.

Tabel I. Target dan Pencapaian Produksi 2016

Bulan	Target Produksi	Hasil Produksi	Persentase Pencapaian
Januari	30	30	100%
Februari	67	62	92,53%
Maret	87	66	75,86%
April	83	67	80,72%
Mei	105	94	89,52%
Juni	93	78	83,87%
Juli	74	74	100%
Agustus	72	63	87,5%
September	77	59	76,62%
Oktober	89	78	87,64%

Sumber: Karya *Composites*, November 2016

Berdasarkan data dan permasalahan yang ada selanjutnya peneliti melakukan tindak lanjut dan wawancara dengan beberapa mandor untuk memahami permasalahan yang dihadapi karyawan. Menurut hasil wawancara ketidaktercapaian target seringkali disebabkan karena proses produksi yang harus mengulang-ulang karena kualitas pembuatan yang tidak sesuai. Sebagai contoh proses pengeleman yang tidak sempurna menyebabkan kesalahan dalam pencetakan sehingga tahapan harus diulang kembali. Karyawan dirasa kurang serius dalam bekerja dan cenderung bekerja secara “asal-asalan”. Karyawan juga kurang mepedulikan target produksi yang dimiliki oleh perusahaan, hal ini yang menyebabkan keterlambatan dan ketidaktercapaian target produksi.

Para mandor sendiri saat ini juga memiliki permasalahan yaitu kesulitan dalam mengelola jumlah karyawan yang menjadi bawahannya. Ditemukan bahwa rata-rata mandor dalam perusahaan mengelola karyawan antara 12 sampai 16 orang. Hal ini berkaitan dengan rentang kendali (*span of control*), dimana seorang atasan

memiliki keterbatasan-keterbatasan terkait jumlah bawahan yang diarahkannya (Robbins dan Judge, 2008). Jumlah bawahan yang ditangani oleh seorang mandor saat ini, dirasakan oleh para mandor terlalu banyak, sehingga menyebabkan kurangnya komunikasi yang intensif dan mandor kesulitan dalam mengontrol karyawan.

Wawancara selanjutnya dilakukan dengan beberapa bawahan yang ditunjuk oleh perusahaan yang memiliki absensi tinggi. Berdasarkan hasil wawancara karyawan menuturkan bahwa mereka merasa bosan dan tidak lagi memiliki semangat dalam bekerja. Secara berkepanjangan hal ini berdampak karyawan sudah mulai tidak nyaman bekerja, ditambah dengan atasan yang hanya menegur tetapi tidak memberikan apresiasi atau bantuan yang jelas membuat karyawan terkadang merasa stres dan tekanan ini yang menyebabkan mereka menjadi sakit dan tidak bersemangat lagi untuk bekerja. Karyawan tidak melihat pekerjaan dan organisasi tempatnya bekerja sebagai sesuatu yang berarti bagi mereka.

Berdasarkan temuan permasalahan-permasalahan yang ada dalam perusahaan peneliti selanjutnya melakukan kajian secara teoritis. Menurut hasil penelitian Morin (2008) dan Steger, dkk. (2012) menunjukkan bahwa permasalahan absensi karyawan adalah salah satu indikasi kurangnya kebermaknaan kerja pada karyawan. Morin (2008) menyatakan karyawan yang tidak merasakan pekerjaannya bermakna dapat merasakan simtom stres bahkan sampai distres yang berujung pada permasalahan sakit dan absensi karyawan. Selanjutnya permasalahan *turnover*, berdasarkan Scroggins (2008) dalam penelitiannya menemukan bahwa karyawan yang tidak dapat

merasakan kebermaknaan dari pekerjaan, menjadi tidak sesuai dengan pekerjaan, oleh karena itu memilih untuk keluar dari organisasi.

Permasalahan lainnya yaitu ketidaktercapaian target produksi yang diindikasikan dengan rendahnya semangat kerja dan kurangnya kepedulian terhadap pekerjaan serta target perusahaan, berdasarkan pendapat May, dkk. (2004); Tummers dan Dulk (2011) perilaku ketidakpedulian, ketidakacuhan, dan usaha yang rendah terhadap pekerjaan merupakan indikasi kurangnya kebermaknaan kerja.

Berdasarkan temuan data dilapangan dan kajian teoritis tersebut maka peneliti menemukan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan adalah kurangnya kebermaknaan kerja pada karyawan. Dimana hal ini juga diikuti dengan permasalahan rendahnya kualitas relasi atasan-bawahan dan rendahnya karakteristik pekerjaan karyawan. Mandor yang memiliki jumlah bawahan terlalu banyak menyebabkan rendahnya kualitas relasi atasan bawahan dan menurut Maslyn dan Bien (2000); Choi (2013), hal ini menyebabkan karyawan menunjukkan usaha yang rendah terhadap pekerjaan.

Kualitas hubungan yang buruk menyebabkan karyawan tidak benar-benar memahami konteks pekerjaan serta kontribusinya secara keseluruhan. Karyawan juga tidak mengetahui batasan otonomi dari pekerjaannya dan umpan balik yang diberikan atasan hanya teguran apabila pekerjaan tidak sesuai. Greenberg dan Baron (2008) menyebutkan bahwa karyawan yang melihat karakteristik pekerjaannya buruk, kurang dapat merasakan keberartian dari pekerjaannya.

Hasil penelitian yang ada sendiri menunjukkan ada hubungan antara kualitas relasi atasan-bawahan dengan kebermaknaan kerja

(Tummers dan Knies, 2014) dan karakteristik pekerjaan dengan kebermaknaan kerja (Hackman dan Oldham, 1976), serta kajian literatur menunjukkan ada hubungan antara kualitas relasi atasan-bawahan dan karakteristik pekerjaan dengan kebermaknaan kerja.

Temuan lainnya berdasarkan data dari perusahaan Karya *Composites* di tahun 2016 menunjukkan bahwa karyawan dengan usia di bawah 25 tahun menunjukkan tingkat *turnover* lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan usia di atas 25 tahun. Data perusahaan di tahun 2016 menunjukkan dari total jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan, 76,4% adalah karyawan dengan usia di bawah 25 tahun, dimana 64% karyawan yang keluar berpendidikan SMA/SMK, dan 12,4% lainnya berpendidikan SD/SMP.

Berdasarkan wawancara dengan mandor dan pemilik perusahaan, dijelaskan bahwa karyawan yang di bawah 25 tahun dan memiliki pendidikan SMA/SMK ke atas, lebih mudah mengeluh dalam bekerja, ketika menghadapi ketidaknyamanan lebih cepat memutuskan untuk keluar. Sedangkan, karyawan di atas 25 tahun dan bahkan telah berkeluarga serta memiliki anak, memaknai pekerjaannya secara berbeda. Ketika menghadapi masalah mereka tetap bertahan dan menetap karena memiliki kebutuhan untuk biaya hidup keluarga.

Penelitian terkait usia dan tingkat pendidikan terhadap kebermaknaan kerja sendiri meninggalkan banyak "area abu-abu". Sebagai contoh terkait usia, hasil penelitian Steger, dkk (2012); Fairlie (2015); dan Oakley (2015) menunjukkan karyawan yang lebih tua menunjukkan kebermaknaan kerja lebih tinggi daripada karyawan yang lebih muda. Namun sebaliknya pada penelitian Tummers dan Knies

(2014) justru menunjukkan kebermanaan kerja pada karyawan yang lebih muda lebih tinggi dibandingkan karyawan yang lebih tua.

Fairlie (2015) menyatakan bahwa pemahaman dampak kebermanaan kerja terhadap kelompok usia masih sedikit diketahui. Sedangkan menghadapi tantangan pertumbuhan usia saat ini, sangat penting bagi organisasi untuk memahami bagaimana kebermanaan kerja dan usia di tempat kerja. Hal ini menjadikan penelitian terkait usia menjadi penting dalam mengkaji kebermanaan kerja karyawan.

Pada penelitian terkait tingkat pendidikan dan kebermanaan kerja, hasil penelitian yang dilakukan oleh Perwira dan Dwiyanti (2011) menunjukkan adanya perbedaan makna kerja ditinjau dari tingkat pendidikan. Tausky (1969) menyimpulkan bahwa pendidikan adalah variabel paling penting berhubungan dengan makna kerja. Pada penelitian Tummers dan Knies (2014) menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan maka semakin tinggi kebermanaan kerja pada karyawan. Meskipun demikian penelitian yang dilakukan Wiersma dan Lips (2012); dan Hasan (2004) justru ditemukan tidak ada perbedaan antara tingkat pendidikan dengan kebermanaan kerja. Sedangkan temuan data dalam permasalahan menunjukkan kurang kebermanaan kerja justru dirasakan pada karyawan dengan pendidikan yang lebih tinggi dibandingkan yang rendah, berkebalikan dengan hasil penelitian Tummers dan Knies (2014).

Perwira dan Dwiyanti (2011) menyatakan tingkat pendidikan selain dapat membuat perbedaan pengalaman, pembentukan sikap, dan ketrampilan seseorang, juga dapat membedakan cara pandang seseorang tentang sesuatu termasuk cara pandang seseorang dalam

memaknai pekerjaan yang dilakukannya. Hal ini menjadikan tingkat pendidikan penting untuk memahami kebermaknaan kerja karyawan.

Lopez dan Ramoz (2016) menyatakan bahwa penggunaan latar belakang seperti usia dan tingkat pendidikan sebagai variabel dalam mengkaji kebermaknaan kerja belum cukup diteliti. Sedangkan melihat hasil temuan permasalahan, kajian yang masih terbatas, dan hasil penelitian yang belum konsisten, membuat peneliti merasa penting untuk mengkaji kebermaknaan kerja dari usia dan tingkat pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti dalam penelitian ini tertarik untuk membuktikan secara empirik “Hubungan antara kualitas relasi atasan-bawahan dan karakteristik pekerjaan dengan kebermaknaan kerja, serta perbedaan usia dan tingkat pendidikan dengan kebermaknaan kerja pada karyawan Perusahaan Karya *Composites*”.

## **B. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini antara lain:

1. Membuktikan secara empirik hubungan antara kualitas relasi atasan-bawahan dan karakteristik pekerjaan dengan kebermaknaan kerja pada karyawan bagian produksi Perusahaan Karya *Composites*.
2. Membuktikan secara empirik perbedaan usia dan tingkat pendidikan dengan kebermaknaan kerja pada karyawan perusahaan Karya *Composites*.

### **C. Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat Teoritis**

Diharapkan penelitian ini dapat menambah literatur dalam Psikologi Industri dan Organisasi yang berkaitan dengan kualitas relasi atasan-bawahan, karakteristik pekerjaan, usia, tingkat pendidikan, dan kebermaknaan kerja.

#### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang hubungan kualitas relasi atasan-bawahan, karakteristik pekerjaan, usia, tingkat pendidikan, dan kebermaknaan kerja, sehingga organisasi dapat menyusun program-program untuk dapat mengembangkan karyawannya.

