

**HUBUNGAN ANTARA *JOB CRAFTING* DENGAN KETERIKATAN KERJA PADA KARYAWAN
GENERASI Y DI KANTOR PUSAT PT. BANK BUKOPIN, TBK JAKARTA**

Rahmani Azizah
15010113140103

Fakultas Psikologi
Universitas Diponegoro

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *job crafting* dengan keterikatan kerja pada karyawan generasi Y di kantor pusat PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta. Keterikatan kerja adalah keadaan psikis yang positif dan berkaitan dengan pemenuhan kerja yang dikarakteristikan dengan adanya *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Job crafting* merupakan penilaian karyawan mengenai perubahan yang telah dilakukan terkait pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan dirinya, melibatkan tugas-tugas, hubungan di tempat kerja, dan cara karyawan berpikir mengenai pekerjaannya. Populasi dalam penelitian ini adalah 189 pada divisi legal & investigasi kredit, pengelolaan & pengembangan SDM, dan pengembangan TI dengan sampel 60 karyawan generasi Y di kantor pusat PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *convenience sampling*. Alat ukur yang digunakan pada penelitian ini adalah Skala *Job Crafting* (24 aitem, $\alpha = 0,918$) dan Skala Keterikatan Kerja (21 aitem, $\alpha = 0,881$). Analisis regresi sederhana menunjukkan nilai $r_{xy} = 0,764$ dan $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Hasil ini menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara *job crafting* dengan keterikatan kerja. Semakin tinggi *job crafting*, maka semakin tinggi pula keterikatan kerja dan sebaliknya. *Job crafting* memberikan sumbangan efektif sebesar 59,4% dalam mempengaruhi keterikatan kerja, sedangkan sisanya sebesar 41,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini.

Kata kunci: *job crafting*, keterikatan kerja, generasi Y, karyawan bank

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi dan globalisasi yang semakin meluas menyebabkan pertumbuhan industri semakin meningkat. Hal tersebut membuat perusahaan saling berupaya untuk menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif yang dapat menjamin kelangsungan hidup dan keberlanjutan perusahaan, serta mengarah pada perkembangan perusahaan yang jangka panjang. Salah satu sumber utama bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang kompetitif saat ini adalah sumber daya manusia yang dimiliki (Woo & Chelladurai, 2012). Proses dalam mengembangkan, mengaplikasikan, dan mengevaluasi kebijakan serta prosedur suatu organisasi sangat bergantung pada ketersediaan sumber daya manusia di dalamnya (Miner, 2000).

Pada dunia perbankan, pelayanan yang diberikan oleh sumber daya manusia sangatlah penting untuk meningkatkan citra perusahaan, karena bank sebagai perusahaan penyedia jasa keuangan sangat bergantung pada pelanggan atau nasabah yang menggunakan jasanya. Dewasa ini jumlah pertumbuhan bank swasta nasional sangat cepat sehingga membawa perekonomian Indonesia semakin berkembang, hal tersebut terlihat dari *Return on Assets* (ROA) yang mengalami kenaikan sebanyak 23 basis poin (bps) per Januari 2017 menjadi 2,46% (*month to month/mtm*) dibandingkan akhir Desember lalu yang hanya 2,23%. Sementara dari sisi Beban Operasional dan Pendapatan Operasional (BOPO) ikut naik 172 bps dari 82,22% pada akhir tahun 2016 menjadi 83,94% per Januari 2017 (Ernawati, 2017). Ketua Dewan Komisiner Otoritas Jasa Keuangan (OJK) juga mengatakan bahwa kondisi perbankan nasional saat ini dinilai

sudah tahan krisis dibanding 20 tahun lalu, regulasi perbankan nasional sudah sangat baik dan cukup kuat dari sisi permodalan karena didukung dengan reformasi perbankan yang tepat (Laucereno, 2017). PT. Bank Bukopin, Tbk merupakan salah satu bank swasta di Indonesia yang saat ini telah tumbuh dan berkembang hingga akhirnya dapat memasuki kelompok bank menengah di Indonesia dari segi aset (Bank Bukopin, 2017).

Sumber daya manusia bersifat dinamis sehingga terjadi perubahan secara konsisten dengan pensiunnya pekerja yang lebih tua dan digantikan dengan generasi yang lebih muda (Ozcelik, 2015). Pada kenyataannya, tidak mungkin dalam suatu masa akan terdiri dari individu dengan usia atau kebiasaan yang sama, pada waktu yang sama akan terdiri dari karyawan senior dan junior (Wibowo & Haryanti, 2017), dengan kata lain akan ada beberapa generasi dalam suatu masa yang sama.

Saat ini, terdapat beberapa generasi yang ada dalam dunia kerja yaitu *baby boomers*, generasi X, dan generasi Y. *Baby boomers* adalah kelompok individu yang lahir antara tahun 1946 sampai 1964, generasi X adalah kelompok individu yang lahir antara tahun 1965 sampai 1980, dan generasi Y atau *millenials* dimana kelompok individu tersebut lahir dari tahun 1981 hingga 2000 (dalam Delcampo, Haggerty, Haney, & Knippel, 2011). Ketika golongan *baby boomers* mulai pensiun dan meninggalkan pekerjaannya, anggota dari generasi Y masuk dalam dunia kerja.

Aini (dalam Hidayati, Jufri, & Indahari, 2017) menyebutkan bahwa sumber daya manusia di beberapa industri saat ini mulai didominasi oleh generasi Y dan diperkirakan mempunyai ukuran dua kali lebih besar dibandingkan dengan generasi X (Marais, 2013). Menurut Bappenas pada tahun 2015, 33% dari penduduk Indonesia merupakan generasi Y. Pada usia produktif (16-64 tahun), sebanyak 50% penduduk usia produktif adalah generasi Y (16-36 tahun). Pada tahun 2020 hingga 2030, diperkirakan Indonesia akan

mencapai populasi usia produktif, yaitu 70% dari total penduduk, yaitu sebesar 84 juta terdiri dari generasi Y. Angka ini merupakan bonus demografi yang berpotensi menciptakan nilai dan kekuatan ekonomi Indonesia (Abdullah, 2017). Begitu pula jumlah generasi Y di PT. Bank Bukopin, Tbk yang cukup besar yaitu sebanyak 3.705 karyawan atau sebanyak 64,82% dari seluruh jumlah karyawan.

Generasi Y tumbuh dalam kondisi dimana teknologi sudah semakin canggih sehingga generasi ini mahir mengakses informasi dengan cepat, memiliki pengetahuan yang lebih luas, dan memiliki kemampuan *multitasking* yang tinggi (Tay, 2011). Generasi Y juga merupakan generasi dengan kepercayaan diri dan peringkat optimisme paling tinggi dibandingkan dengan generasi sebelumnya, mandiri, individualis, dan aktif secara sosial untuk bekerja dalam tim. Selain itu, generasi ini juga bersedia untuk memberi informasi mengenai sesuatu yang tidak diketahui orang lain, tanpa memperhatikan posisi atau jabatan orang lain tersebut (Ozcelik, 2015).

Generasi Y memberikan gaya baru dan perspektif baru dalam memandang pekerjaan. Generasi ini menginginkan tantangan dalam dunia kerja sehingga ketika merasa jenuh dan kurang tertantang dengan suatu pekerjaan, maka generasi ini cenderung mencari pekerjaan lain (Saril, Seniati, & Varias, 2017). Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan Swiggard (2011) bahwa generasi Y memiliki kecenderungan dua kali lebih besar dari generasi X untuk keluar dari pekerjaan setelah satu tahun bekerja (Meister, 2012). Hal tersebut ditunjukkan juga oleh beberapa penelitian yang membuktikan bahwa generasi Y memiliki tingkat loyalitas yang rendah dan cenderung lebih mudah untuk pindah ke organisasi lain (dalam Saril, Seniati, & Varias, 2017).

Penelitian lain yang dilakukan oleh Hoole & Bonnema (2015) menunjukkan bahwa generasi yang lebih tua memiliki tingkat kebermanaan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan generasi yang lebih muda. Loyalitas dan kebermanaan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan keterikatan kerja (Geldenhuis, Laba & Venter, 2014). Generasi Y terindikasi mengalami tingkat keterikatan yang lebih rendah dibandingkan dengan generasi yang lebih tua (Coetze & de Villiers, 2010), namun perbandingan tersebut tidak berbeda jauh (Kopertynska & Kmiokek, 2015). Oleh karena itu, salah satu fokus dalam penelitian ini adalah mengenai keterikatan kerja pada generasi Y dalam organisasi.

Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, dan Bakker (dalam Bakker & Leiter, 2010) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai keadaan psikis yang positif dan berkaitan dengan pemenuhan kerja yang dikarakteristikan dengan adanya *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* adalah level energi yang tinggi dan ketangguhan mental ketika bekerja, kemauan untuk berusaha dalam menyelesaikan pekerjaan, dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan. *Dedication* mengacu pada keterlibatan yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan dan mengalami perasaan yang bermakna, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. *Absorption* dikarakteristikan dengan konsentrasi penuh dan merasa senang melakukan pekerjaan (dalam Bakker & Leiter, 2010).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja sehingga akan berpengaruh pada peningkatan produktivitas individu maupun organisasi. Georgievski dan Bakker (dalam Bakker & Leiter, 2010), menemukan bahwa keterikatan kerja karyawan berkorelasi positif dengan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam meningkatkan inovasi karyawan. Karyawan yang terikat menyadari konteks bisnis dan bekerja sama dengan

karyawan lain untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004). Karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi memiliki energi yang tinggi serta terlibat secara antusias terhadap pekerjaannya (Bakker & Leiter, 2010).

Kesejahteraan karyawan merupakan hal yang penting bagi PT. Bank Bukopin, Tbk karena hal tersebut akan membangun keterlibatan (*engagement*) karyawan atau yang biasa disebut keterikatan kerja, sehingga akan meningkatkan produktivitas karyawan dalam melakukan pekerjaan dan melayani nasabah. Maka dari itu, PT. Bank Bukopin, Tbk berusaha untuk selalu memenuhi kesejahteraan karyawannya melalui ketersediaan sarana prasarana untuk menunjang pekerjaan, *benefit* yang memuaskan, dan suasana kerja yang nyaman. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan empat karyawan di kantor pusat PT. Bank Bukopin, Tbk. Dalam mengetahui tingkat keterlibatan (*engagement*) karyawan, PT. Bank Bukopin, Tbk melaksanakan survey keterlibatan (*engagement*) karyawan setiap satu tahun sekali, dan terbukti dalam empat tahun terakhir ini mengalami peningkatan keterlibatan (*engagement*) karyawan yaitu 72% pada tahun 2014, 78% pada tahun 2015, dan 80% pada tahun 2016. Berdasarkan wawancara dengan manajer SDM PT. Bank Bukopin, Tbk diketahui bahwa dalam dua tahun terakhir ini angka *turnover* karyawan rendah dan jumlah karyawan cenderung *sustainable*, hal tersebut mengindikasikan bahwa keterikatan kerja karyawan tergolong tinggi.

Karyawan yang memiliki keterikatan kerja lebih kreatif, cenderung lebih produktif dan memiliki kemauan untuk berkontribusi lebih jauh terhadap pekerjaannya, sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan rendahnya intensi untuk berhenti (Bakker & Demerouti, 2008; Saks, 2006). Ketika karyawan merasa terikat

terhadap pekerjaannya, mereka akan merasa terdorong untuk berusaha mencapai tujuan yang menantang, ingin berhasil, dan memiliki komitmen pribadi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Bakker & Leiter, 2010). Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, dan Schaufeli (2009) juga telah membuktikan dalam penelitiannya bahwa keterikatan kerja dapat berdampak pada performa dalam bentuk pemasukan finansial setiap harinya.

Menurut Schaufeli dan Bakker (dalam Bakker & Leiter, 2010) faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja antara lain *job demands*, *job resources* dan *personal resources*. *Job demands* merupakan karakteristik pekerjaan yang berpotensi menimbulkan ketegangan jika melampaui kemampuan beradaptasi karyawan. *Job resources* mengacu pada aspek fisik, sosial, dan organisasi pada pekerjaan yang akan mengurangi tuntutan kerja (*job demands*). *Personal resources* merupakan evaluasi diri positif yang terkait dengan ketahanan dan mengacu pada kemampuan individu untuk mengontrol dan mempengaruhi kesuksesan di lingkungan kerjanya. Faktor ini merupakan faktor individual yang berasal dari dalam diri.

Salah satu bentuk *personal resources* adalah perilaku proaktif, yaitu inisiatif diri, tindakan antisipatif yang bertujuan untuk mengubah dan memperbaiki situasi atau diri sendiri (dalam Parker & Collins, 2010). Peneliti terdahulu mengungkapkan bahwa adanya hubungan positif antara kepribadian proaktif dan keterikatan kerja (Rizkiani, 2015). Tims, Bakker, dan Derks (2012) berpendapat bahwa salah satu bentuk perilaku proaktif adalah *job crafting*, yaitu inisiatif pribadi untuk membuat perubahan dalam pekerjaannya secara fisik maupun kognitif yang melibatkan tugas-tugas, hubungan di tempat kerja, serta cara individu berpikir mengenai pekerjaannya agar lebih bermakna (Wrzesniewski, dalam Dvorak, 2014).

Sejalan dengan hal tersebut, Weyland (2011) juga mengatakan bahwa terdapat beberapa cara agar karyawan generasi Y di tempat kerjanya bertahan di tempat kerjanya saat ini diantaranya, organisasi dapat menciptakan suasana yang menarik dan menyenangkan, memastikan bahwa teknologi di tempat kerja sudah *up to date* dan sistemnya dapat bekerja secara efektif, agar tidak cepat merasa stagnan perusahaan dapat membuat peluang karir baru untuk para karyawan generasi Y. Cara lainnya yaitu karyawan generasi Y juga dapat mencari tantangannya sendiri dalam melaksanakan pekerjaannya karena karyawan generasi Y menyukai tantangan agar lebih terpacu dalam melakukannya, salah satu bentuk bagaimana karyawan dapat merancang ulang tugas dan pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dirinya sendiri disebut *job crafting*.

Job crafting yaitu karyawan menggambarkan ulang pekerjaan mereka dengan cara yang bermakna secara personal (Berg dkk, 2013). Penelitian yang dilakukan oleh Hakanen dkk (dalam Bakker, Tims, & Derks, 2012) menunjukkan bahwa perpaduan antara tingginya tuntutan pekerjaan dan sumber daya dapat memfasilitasi keterikatan kerja, dan *job crafting* memiliki potensi untuk mengubah cara pandang karyawan terhadap makna kerjanya serta identitas pekerjaannya dalam berbagai situasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Wrzesniewski dan Dutton (2001) mengungkapkan bahwa karyawan yang berperan aktif dalam mengolah tugas-tugasnya maupun hubungan sosialnya akan membentuk pekerjaannya. *Job crafting* ini melibatkan pembatasan tugas-tugas dari pekerjaan baik secara fisik maupun kognitif. Perubahan batasan tugas dapat dikatakan bahwa karyawan mengubah bentuk atau jumlah aktivitasnya ketika bekerja, sedangkan perubahan dalam bentuk kognitif dapat berupa bagaimana karyawan mengubah pandangannya terhadap pekerjaannya. Menurut Tims

dan Bakker (2010), perubahan yang dilakukan oleh karyawan dianggap penting karena hal itu dapat meningkatkan dan menguntungkan pencapaian dalam bekerja.

Job crafting ini dapat muncul pada semua tingkatan dalam organisasi (Tims, Bakker, & Derks, 2011), begitu juga pada karyawan generasi Y, mengingat karyawan generasi Y yang terindikasi memiliki tingkat keterikatan kerja yang lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya sehingga mudah untuk berpindah ke organisasi lain dan memiliki tingkat kebermaknaan yang rendah dalam bekerja (Hoole & Bonnema, 2015; Oktariani, 2017). Namun, jika karyawan memiliki tingkat *job crafting* yang tinggi maka akan memiliki tingkat kebermaknaan yang tinggi dan akan lebih terikat pada pekerjaannya. Hal tersebut disebabkan karena karyawan dapat mengubah pekerjaannya secara fisik dan kognitif agar lebih menantang dan sesuai dengan kemampuannya, mengingat karyawan generasi Y menyukai tantangan.

Berdasarkan uraian di atas, *job crafting* merupakan hal yang penting untuk organisasi dalam meningkatkan keterikatan kerja pada karyawan generasi Y. Sejauh ini, penelitian mengenai *job crafting* masih jarang dilakukan di Indonesia. Melihat hal-hal yang dikemukakan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai hubungan antara *job crafting* dan keterikatan kerja pada karyawan generasi Y di kantor pusat PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta. Berdasarkan fenomena tersebut, maka peneliti bermaksud untuk menguji secara empiris apakah terdapat hubungan antara *job crafting* dengan keterikatan kerja pada karyawan generasi Y di kantor pusat PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian masalah di atas, dapat dirumuskan permasalahan apakah terdapat hubungan antara *job crafting* dengan keterikatan kerja pada karyawan generasi Y di kantor pusat PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara empirik mengenai hubungan antara *job crafting* dengan keterikatan kerja pada karyawan generasi Y di kantor pusat PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat teoritis dan praktis. Adapun manfaat yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah terhadap pemahaman dan pengembangan tentang psikologi, khususnya pada bidang psikologi industri dan organisasi yang berkenaan dengan *job crafting* dan keterikatan kerja.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Karyawan Generasi Y di Kantor Pusat PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara langsung mengenai pengaplikasian *job crafting* dan keterikatan kerja pada karyawan generasi Y.

b. Bagi kantor pusat PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan saran positif mengenai pengaruh *job crafting* pada keterikatan kerja pada karyawan generasi Y sehingga mampu menjadi referensi bagi pihak perusahaan untuk dapat meningkatkan kompetensi keterikatan kerja pada karyawan generasi Y.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan wawasan tambahan bagi peneliti selanjutnya mengenai *job crafting* dan keterikatan kerja pada generasi Y.