

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era revolusi industri yang serba digital dan semakin canggih, dunia bisnis sekarang ini di tuntut untuk bisa unggul dalam berbagai hal, misalnya dalam memberikan kemudahan dalam mengakses informasi, dan juga mengikuti perkembangan digitalisasi yang semakin pesat. Industri jasa *food&beverage* atau F&B yang merupakan industri bisnis yang berkembang pesat saat ini. Hal ini dibuktikan dengan munculnya berbagai restoran, kedai kopi hingga penjual kaki lima yang tersebar diseluruh penjuru. Salah satu faktor yang mempengaruhi hal tersebut adalah perkembangan *lifestyle* konsumen yang dinamis. Setiap perusahaan diharapkan dapat beradaptasi dengan cepat dan terus meningkatkan keunggulan mereka untuk memenangkan persaingan bisnis.

Sumber daya manusia merupakan kekuatan pendorong utama sebuah perusahaan yang menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan yang akan mempengaruhi berjalannya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Peranan sumber daya manusia menjadi semakin penting dalam membangun karyawan yang berkualitas untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas yang ditandai dengan kinerja karyawan yang baik dapat mempengaruhi kinerja operasional suatu bisnis terutama bisnis F&B. Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkontribusi dan terlibat langsung pada setiap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga dapat memberikan usaha dengan hasil yang maksimal, karena pada dasarnya di zaman modern saat ini sumber daya manusia yang lebih baik saja tidak cukup untuk bersaing dengan banyak orang dalam persaingan bisnis (Jin, 2017). Selain itu, perusahaan juga memerlukan sumber daya manusia yang kompeten sehingga dapat menghasilkan ide-ide kreatif untuk terus berinovasi dalam pekerjaannya.

Nilai sumber daya manusia dalam suatu organisasi menekankan pada kebutuhan manajemen untuk mempertimbangkan sikap dan perilaku karyawan, dan menyelaraskan karyawan dengan target yang lebih tinggi. Untuk mencapai hal tersebut, perlu untuk mempelajari dan menyelaraskan berbagai faktor yang dapat memengaruhi sikap dan perilaku karyawan sesuai dengan tujuan organisasi.

Kepuasan kerja merupakan sikap positif yang muncul pada setiap individu sebagai hasil dari pekerjaan yang dilakukan. Beragam karakteristik individu menentukan tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda, dan hal ini juga memberikan dampak yang bervariasi. Oleh sebab itu, kepuasan kerja menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan (Robbins & Judge, 2019). Kepuasan kerja menjadi salah satu permasalahan pokok dalam perusahaan terkait SDM. Jika karyawan tidak puas dalam mengerjakan pekerjaannya, hal ini akan berdampak buruk pada perusahaan. Menurut Nainggolan & Sandroto (2017), karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya akan melakukan hal-hal dari sering mengeluh tentang pekerjaan yang diberikan, sampai keluar dari perusahaan. Kondisi ini tentu akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan, dan dalam jangka panjang jika kondisi ini terus terjadi, akan menyebabkan perusahaan menjadi terhambat dalam mencapai visi perusahaan. Oleh karena itu, kepuasan kerja dianggap sebagai faktor kunci dalam sikap kerja yang mengarah pada efektivitas organisasi.

Setiap karyawan pasti memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan jenis pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja yang dimaksud adalah menggambarkan suatu reaksi yang positif yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik tentang suatu pekerjaan (Robbins & Judge, 2014). Kepuasan kerja mengacu pada tingkat sejauh mana karyawan menyukai pekerjaan mereka. Semakin positif sikap yang diberikan, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki karyawan. Oleh sebab itu, dapat dikatakan bahwa dalam meningkatkan kepuasan kerja, karyawan harus

diberikan perhatian khusus dan kesempatan untuk mendesain pekerjaan mereka. Salah satu cara yang efektif adalah dengan menggunakan *job crafting*.

Penelitian ini dilatar belakangi pada penelitian-penelitian terdahulu. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh De Beer, Tims, dan Bakker (2016), mereka mendapatkan hasil bahwa *job crafting* merupakan faktor baru yang sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja seseorang. *Job crafting* ini memiliki hubungan yang positif atau kuat dan signifikan dengan kepuasan kerja (Tims & Derks, 2012). Melalui *job crafting* karyawan dapat secara aktif mengubah tugas, persepsi, dan relasi terhadap pekerjaan yang mereka lakukan untuk menciptakan pengalaman kerja yang lebih menarik.

Berdasarkan research gap yang ditemukan oleh peneliti, terdapat beberapa penelitian yang meneliti hubungan *job demand* dan kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Nugraha *et al.*, 2018) yang menunjukkan bahwa *job demand* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Penelitian ini menjelaskan kondisi *job demand* yang terjadi pada KPP Pratama Purwokerto dan Purbalingga tinggi, yaitu adanya tuntutan yang tinggi pada *qualitative job demand*, *quantitative demand*, dan *organizational demand*. Penelitian lain dilakukan oleh (Scanlan & Still, 2019) yang mengatakan bahwa *job demand* memiliki pengaruh secara positif terhadap *job satisfaction*. Penelitian ini menjelaskan dengan adanya tuntutan pekerjaan, maka karyawan akan semakin berusaha untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga puas apabila pekerjaannya dapat terselesaikan.

Karyawan yang menerapkan *job crafting* cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. *Job crafting* dapat mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat karyawan, sehingga tuntutan kerja yang cenderung tinggi dapat berpengaruh pada menurunnya kepuasan kerja karyawan. *Job crafting* memiliki peranan yang sangat penting untuk

menyesuaikan pekerjaan yang dilakukan agar lebih sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu.

Menurut Wrzesniewski & Dutton (2001) *job crafting* merupakan sebuah proses perubahan ruang lingkup kerja dan cara untuk mendesain ulang pekerjaan yang dilakukan karyawan baik dalam segi fisik maupun psikologis. Sedangkan menurut Tims & Derks (2012) berpendapat bahwa bentuk perubahan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang merupakan inisiatif sendiri dengan tujuan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan sumber daya dalam pekerjaan. Menurut (Sang-Hoon Lee et al., 2017) terdapat indikator dalam *job crafting* yaitu *task crafting*, *relation crafting*, dan *cognitive crafting*. Selain itu menurut pandangan (Kira et al., 2010) menjelaskan bahwa karyawan yang menerapkan *job crafting* cenderung mengembangkan sumber daya yang dimiliki. Sumber daya tersebut memungkinkan karyawan untuk beradaptasi dengan berbagai perubahan dalam pekerjaan. *Job crafting* yang dilakukan dalam jangka panjang dapat meningkatkan kemampuan karyawan di masa depan.

Hal ini didukung oleh penelitian Berg *et al.* (2010) dalam studi longitudinal terhadap 33 karyawan dengan *tingkat job crafting* yang tinggi cenderung memandang tantangan yang mereka hadapi di tempat kerja berdasarkan ekspektasi yang mereka inginkan, sedangkan karyawan dengan *tingkat job crafting* yang rendah cenderung memandang tantangan berdasarkan ekspektasi dari orang lain. Penelitian lainnya Ridho & Kurniawan (2015) menemukan dalam penelitiannya terhadap 204 karyawan sebanyak 37% yang menerapkan *job crafting* dalam kategori tinggi dan 43% di kategori sangat tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang ditemukan oleh peneliti, terdapat beberapa penelitian yang telah meneliti hubungan antara *job demand* dan *job crafting*. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Tims & Derks, 2012) yang meneliti hubungan antara *job demand* dan *job crafting* menyatakan bahwa *job demand* yang tinggi, seperti tekanan waktu

dan beban kerja yang berat menghasilkan hubungan yang negatif terhadap *job crafting*. Artinya, individu yang mengalami *job demand* yang tinggi cenderung memiliki tingkat *job crafting* yang lebih rendah. Dengan kata lain tekanan kerja yang tinggi dapat menghambat kemampuan individu untuk melakukan perubahan dalam pekerjaan mereka. Sedangkan dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Rudolph et al. (2017) menyatakan bahwa *job demand* yang tinggi dapat mempengaruhi strategi pengolahan diri terhadap pekerjaan atau *job crafting*. Individu yang mengalami *job demand* yang tinggi cenderung menggunakan *job crafting* terhadap respon tekanan kerja yang tinggi.

Job demand merupakan tuntutan yang terlihat pada aspek psikologis, fisik, sosial, dan organisasi di pekerjaan yang memerlukan kekuatan fisik atau mental yang dapat menyebabkan kelelahan pada karyawan baik secara fisik maupun psikologis (Demerouti et al., 2001). Sedangkan menurut Schaufeli & Bakker (2004) tuntutan adalah segala sesuatu yang ada dalam setiap pekerjaan atau semua hal yang terlibat di dalamnya yang harus dikerjakan. Tuntutan pekerjaan membuat pekerjaan menjadi lebih sulit dan meningkatkan kemungkinan terjadinya hasil yang negatif, seperti kelelahan dan kepuasan kerja yang rendah. Kelebihan dalam tuntutan kerja ini melibatkan permintaan untuk melakukan terlalu banyak tugas pekerjaan dan atau tidak diberikan peralatan atau waktu yang cukup untuk menyelesaikan tugas yang diberikan (Lambert et al., 2005).

Tuntutan pekerjaan terhadap sumber daya manusia suatu organisasi sering kali dianggap sebagai beban kerja yang berlebihan (*work overload*). Hal ini ditunjukkan dengan adanya ketidakselarasan antara kemampuan fisik dan non fisik, keterampilan, serta waktu yang digunakan. Salah satu permasalahan yang sering dihadapi oleh kaum millenials terkait dengan situasi dan kondisi lingkungan kerja adalah munculnya rasa bosan dalam bekerja dan permasalahan kesehatan mental. Menurut survey yang dilakukan oleh Deloitte (2020) menunjukkan bahwa, 26% generasi

millennials merasa lebih Bahagia dibandingkan dengan orang tua mereka. Penurunan yang signifikan dari angka 44% yang dilaporkan dalam survey terakhir pada tahun 2017. Hal ini menyebabkan generasi millennials menjadikan aspek kesehatan mental sebagai salah satu prioritas utama yang di paling diperhatikan, dengan kecukupan finansial, dan kesehatan fisik yang selaras.

Bersumber pada hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada manajer Lafayette Coffee & Eatery untuk mengetahui apakah terdapat permasalahan mengenai kepuasan kerja. Terdapat tuntutan dalam hal pelayanan yang mengutamakan kecepatan, namun tetap memperhatikan kualitas produk dan service yang baik untuk pelanggan. Hal ini menyebabkan beberapa karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang perusahaan berikan. Adanya waktu yang terbatas dalam SOP (Standar Operasional Prosedur) untuk setiap bidang, sering kali karyawan ini melebihi waktu yang diterapkan oleh perusahaan. Hal ini bisa saja terjadi disemua karyawan, misalnya chef, barista, waiters, dan kasir. Oleh sebab itu, karyawan sering mendapat peringatan ringan atau sp1 dan juga ada yang sampai mendapat SP3 atau di PHK.

Berdasarkan pra riset yang telah dilakukan oleh peneliti kepada beberapa karyawan Lafayette Coffee & Eatery beberapa karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka. Hubungan antar karyawan tidak selalu baik, karena banyaknya karyawan disana yang berjumlah 124 karyawan yang terbagi menjadi dua *shift*, menyebabkan karyawan tidak terlalu mengenal satu sama lain secara intens, sehingga terkadang mereka malu untuk meminta bantuan antar karyawan yang tidak terlalu dikenal. Selain itu, Lingkungan kerja yang bernuansa syar'i ini membuat beberapa karyawan harus menyesuaikan beberapa aturan perusahaan, seperti absensi jadwal sholat, mengaji, dan wajib mengikuti pengajian rutin yang disediakan perusahaan yang menyebabkan beberapa karyawan yang belum bisa menyesuaikan lingkungan tersebut banyak mendapat teguran dari

atasan karena tidak mengikuti aturan tersebut. Namun beberapa karyawan juga puas terhadap gaji yang diberikan karena sesuai dengan beban kerja yang diberikan, beberapa juga senang terhadap pekerjaan yang menantang sehingga mereka dapat keluar dari zona nyaman, sehingga meningkatkan *skill* yang mereka miliki. Karyawan juga merasa hubungan kekeluargaan disana sangat baik karena mendapat arahan yang baik pula dari atasan.

Berdasarkan pra riset yang telah dilakukan oleh peneliti kepada beberapa karyawan Lafayette Coffee & Eatery mengatakan bahwa mereka cukup terbebani dengan pekerjaan mereka, karena sebagian mereka mendapat teguran dari atasan karena tidak bisa menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, selain itu pekerjaan yang diluar *jobdesk* membuat beberapa karyawan terbebani karena harus *menghandle* sementara pekerjaan yang bukan tugas mereka, hal ini bisa terjadi saat membludaknya pengunjung di hari-hari tertentu seperti pada hari *weekend*. Selain itu karyawan juga dituntut selalu memberikan emosi yang positif ditempat kerja, meskipun karyawan tidak merasa dalam kondisi tersebut. Hal ini menyebabkan beberapa karyawan mengalami kelelahan emosional. Namun ada juga beberapa karyawan yang tidak merasa terbebani karena mereka mampu dalam mengelola setiap emosi yang dituntut oleh perusahaan.

Fenomena lain juga ditemukan bahwa pada Lafayette Coffee & Eatery terdapat tiga karyawan yang merupakan karyawan berkebutuhan khusus. Karyawan berkebutuhan khusus ini sering kali bekerja lebih baik dari segi performance dalam bekerja. Mereka dapat mengelola dengan baik tuntutan kerja yang diberikan sehingga meminimalisir adanya kelelahan dalam bekerja. Sehingga mereka puas dan senang ketika mengerjakan pekerjaan mereka. Selain itu, mereka memiliki semangat yang lebih tinggi dan daya ingat yang tinggi, sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik. Semua karyawan yang bekerja di Lafayette juga mendapat pelatihan sebelum mereka bekerja, hal ini bertujuan agar mereka lebih menguasai pekerjaan yang akan diberikan nanti.

Lafayette *Coffee & Eatery* merupakan lokasi yang menawarkan kuliner varian menu Asia dan Western sebagai sajian utama yang beroperasi sejak 3 April 2021. Lafayette *Coffee & Eatery* berkonsep cafe heritage dengan menggunakan konsep bertema bangunan lama Rajabali yang termasuk dalam bangunan cagar budaya di kota Malang. Bangunan ini identik dengan cerita sejarah kota Malang sejak zaman penjajahan Belanda. Objek dalam penelitian ini adalah karyawan Lafayette *Coffee & Eatery* yang berlokasi di Jl. Semeru NO.2, Oro-Oro Dowo. Kec. Klojen, Kota Malang, Jawa Timur 65119.

Berdasarkan fenomena diatas, maka peneliti akan melakukan penelitian untuk mengetahui bagaimana hubungan antara *job demand* (tuntutan kerja) dengan kepuasan kerja serta seberapa jauh *job crafting* dapat memiliki hubungan yang berpengaruh pada *job demand* dan kepuasan kerja. Karena hal itu, peneliti tertarik melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Job demand* Terhadap Kepuasan Kerja Dengan *Job Crafting* Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Lafayette *Coffee & Eatery*.”**

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pendapat karyawan tentang kepuasan kerja, *job demand* dan *job crafting* pada karyawan Lafayette *Coffee & Eatery*?
2. Apakah *job demand* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah *job demand* berpengaruh terhadap *job crafting*?
4. Apakah *job crafting* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
5. Apakah *job crafting* memediasi pengaruh *job demand* terhadap kepuasan kerja

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pendapat karyawan tentang kepuasan kerja, *job demand* dan *job crafting* pada karyawan Lafayette *Coffee & Eatery*.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *job demand* terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *job demand* terhadap *job crafting*.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *job crafting* terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis *job crafting* memediasi pengaruh *job demand* terhadap kepuasan kerja

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan, Penelitian dapat memberikan masukan dalam membuat kebijakan untuk perusahaan yang akan berguna dalam proses pengembangan perusahaan yang berkaitan dengan upaya penerapan *job crafting* yang ditinjau dari tuntutan kerja dan kepuasan kerja.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya, Penelitian dapat menambah wawasan, referensi dan informasi bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai masalah yang berkaitan dengan kepuasan kerja dalam perusahaan.