

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Sumber daya manusia adalah harta atau aset yang paling berharga dan penting dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya manusia adalah salah satu daya organisasi yang memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerjasama dalam struktur dan koordinasi tertentu dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu (Griffin, 2002). Dengan demikian setiap organisasi tentu memiliki berbagai anggota yang terus menerus berusaha, bekerja, beraktifitas demi mencapai tujuan bersama perkumpulan tersebut.

Pada dasarnya organisasi memiliki tiga unsur dasar, yaitu orang-orang atau sekumpulan orang, kerjasama, dan tujuan yang ingin dicapai (Griffin, 2002). Organisasi didirikan manusia berdasarkan kesamaan kepentingan baik dalam rangka mewujudkan hakekat kemanusiaannya maupun secara berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhannya. Berdasarkan tujuannya organisasi dapat dibedakan menjadi organisasi yang mencari keuntungan atau berorientasi pada *profit* dan organisasi sosial atau organisasi *non profit* (Richard, dalam Madina 2004). Organisasi *profit* adalah suatu proses kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama yakni untuk menghasilkan laba. Contoh dari organisasi *profit* yaitu bank, perusahaan-perusahaan swasta yang bertujuan mencari laba dari hasil usahanya. Sementara itu organisasi *nonprofit* adalah suatu

organisasi yang bersasaran pokok untuk mendukung suatu isu atau perihal di dalam menarik perhatian publik untuk suatu tujuan yang tidak komersil, tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mencari laba (moneter). Contohnya yaitu rumah sakit, klinik publik, sekolah, serikat buruh, asosiasi profesional dan beberapa petugas pemerintah (Gortner, dalam Jeane 2010).

Perusahaan Daerah Air Minum atau yang lebih dikenal dengan PDAM juga termasuk dalam organisasi *nonprofit* karena organisasi yang di bentuk untuk kesejahteraan masyarakat sekitar daerah tersebut sehingga PDAM tidak dapat diperjualbelikan karena itu merupakan pendapat untuk daerah tidak untuk perorangan. Perusahaan Daerah Air Minum Tirtamarta Yogyakarta didirikan berdasarkan peraturan Daerah Kota Tingkat II Yogyakarta Nomor 3 Tahun 1976 Tanggal 19 Juni 1976 tentang Perusahaan Daerah Air minum Tirtamarta Yogyakarta. Peraturan Daerah tersebut telah dicabut dan dinyatakan tidak berlaku lagi berdasarkan peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 14 Tahun 2012 Tanggal 12 November 2012, tentang Perusahaan Daerah Air Minum Tirtamarta Kota Yogyakarta.

Berbicara terkait beberapa masalah yang dialami oleh Perusahaan Daerah Air Minum Tirtamarta Yogyakarta tidak terlepas dari sumber daya manusia yang ada. Pada dasarnya kinerja dari para karyawan belum optimal dan masih dapat ditingkatkan. Oleh karena itu *quality of work life* pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirtamarta tergolong rendah dimana *quality of work life* penting bagi perusahaan dan karyawan berkontribusi pada perusahaan. Dimana produksi yang ada pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirtamarta, jika produktivitas menurun

maka akan mempengaruhi sumber daya manusia yang menyebabkan *quality of work life* rendah. *Quality of work life* penting bagi suatu organisasi karena mempengaruhi produktivitas yang ada pada perusahaan tinggi. Namun, ada dua faktor yang menyebabkan *quality of work life* yaitu faktor internal dan eksternal, dimana faktor eksternal adalah perusahaan semestinya berperan membuat suasana iklim organisasi yang nyaman dapat memfasilitas karyawan sehingga karyawan memiliki *well being* yang tinggi dan dapat mempengaruhi *quality of work life* yang tinggi pula. Sehingga peneliti ingin mengetahui bagaimana *quality of work life* yang ada pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirtamarta.

Cascio (2006) menyatakan bahwa terdapat dua cara dalam menjelaskan *quality of work life* yaitu: Pertama, kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, dan kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Kedua, *quality of work life* dipandang sebagai sekumpulan sasaran yang ingin dicapai melalui kebijakan organisasi seperti: kondisi kerja yang aman, keterlibatan kerja, kebijakan pengembangan karir, kompensasi yang adil dan lain-lain. Lebih lanjut dijelaskan definisi *quality of work life* oleh Cascio (2006) menyatakan bahwa “*quality of work life in terms of employees perceptions of their physical and mental well-being of work*” diartikan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi karyawan akan kesejahteraan mental dan fisik mereka di tempat kerja. *Quality of work life* merupakan suatu keadaan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan karyawan, adanya

kesempatan bagi karyawan untuk turut berperan menentukan cara bekerja dan sumbangan yang dapat diberikan karyawan pada organisasi (Zin, 2004).

Cascio (2006) menyebutkan bahwa ada tujuh dimensi di dalam *quality of work life* yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya yaitu keamanan kerja, perekrutan selektif, partisipasi pekerja, kompensasi yang layak, pengembangan karir, penyelesaian konflik, dan komunikasi. Penjelasan di atas menyiratkan bahwa *quality of work life* adalah cara yang tepat untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan. Melalui proses-proses tersebut, sumber daya manusia (karyawan) diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan yang dimiliki. Di area realitas, fakta yang terjadi di lapangan tidak sesuai dengan kondisi yang semestinya, Chin dan Chen (dalam Sumitra, 2012) mengungkapkan kualitas kehidupan kerja aparatur negara seperti TNI, POLRI, PNS (Pegawai BUMN) masih rendah. Hasil survey *Work Indonesia* (dalam Herawan, 2012) ternyata juga menunjukkan hasil yang sama, bahwa 51% anggota organisasi di Indonesia tidak puas dengan gaji yang diterima dan kesempatan karir yang kurang baik di tempat kerja.

Menurut Hartati, Riyono dan Fatdina (2012) mengatakan bahwa *quality of work life* mengacu pada keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan pegawai. Maka berdasarkan indeks produktivitas yang dikeluarkan oleh APO (*Asian Productivity Organization*, 2011) terhadap pertumbuhan produktivitas tenaga kerja dari tahun 2005-2008, diperlihatkan di Cina telah mempertahankan pertumbuhan produktivitas yang cepat dengan rata-rata 10,7% pertahun, Kamboja 6,3%, India 5,4%, Vietnam 4,3%, Philippina 3,7%, Malaysia 3,6%. Sedangkan

Indonesia mengalami pertumbuhan produktivitas tenaga kerja sebesar 3% per tahun. Indeks produktifitas diukur dari beberapa *output* yang dikeluarkan sumber daya manusia (SDM) dalam 1 tahun, dengan menghitung jumlah jam yang dipakai, jumlah SDM yang terlibat. Kemudian dibandingkan dengan *output* dari domestik bruto (PDB) tiap negara. Berdasarkan indesk perhitungan indeks produktivitas, karyawan berperan dalam memberikan *output* sebagai hasil produktivitasnya. Produktivitas karyawan dapat diperoleh melalui pengelolaan *quality of work life* yang baik (Cummings & Worley, 2009).

Hubungan dari produktivitas dengan *quality of work life* menurut Scermerhorn (2011) bahwa produktivitas dapat dicapai melalui kinerja tinggi (efektivitas dan efisiensi) dengan rasa kepuasan pribadi yang dimiliki oleh orang-orang yang melakukan pekerjaan tersebut. Konsep kepuasan pribadi menurut Scermerhorn (2011) tercermin dalam *quality of work life*. Penelitian yang dilakukan oleh Griffin dkk (1995) menunjukkan adanya pengaruh kuat dari *quality of work life* terhadap produktivitas karyawan. Semakin baik *quality of work life* maka akan semakin tinggi produktivitas kerja karyawan. Karyawan akan melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan memberikan kinerja yang lebih baik karena merasa bahwa organisasi memberikan kualitas kehidupan kerja yang baik pada diri karyawan (Griffin, dkk.,1995).

Hal ini juga diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti di lapangan. Peneliti melakukan wawancara pada tanggal 23 Oktober 2018, pada 5 karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Tirtamarta Pada kasus di lapangan masih kurangnya motivasi untuk bekerja sehingga menyebabkan rasa

malas untuk bekerja, karyawan yang melamar di perusahaan tersebut masih ada dengan sitem coba-coba sehingga menyebabkan motivasi bekerja yang suka menurun, beberapa karyawan masih ada yang tidak merasakan kompensasi yang layak yaitu dalam penerimaan bonus, lalu dalam pemberian jaminan pada karyawan tetap agar tidak terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK) belum ada karena pemutusan hubungan kerja masih dilihat dari kinerja dan situasi perusahaan sehingga karyawan belum diberikan rasa aman untuk bekerja karena belum adanya jaminan tentang PHK itu sendiri sehingga pemutusan dapat dilakukan saat kapan saja, komunikasi dalam perusahaan masih berjalan kurang efektif, lalu masih adanya konflik yang terjadi pada karyawan, karyawan masih tidak diberi hak yang sama pada pengembangan karir. Berdasarkan uraian peneliti yang menunjukkan *quality of work life* bermasalah, hal ini ditunjukkan jika dilihat dari dimensi **keamanan kerja** didapatkan tidak adanya pemberian jaminan pada karyawan tetap agar tidak ada pemutusan hubungan kerja (PHK) karena pemutusan hubungan kerja (PHK) masih dilihat dari kinerja karyawan dan situasi perusahaan sehingga karyawan belum diberikan rasa aman untuk bekerja karena belum adanya jaminan tentang PHK itu sendiri sehingga pemutusan hubungan kerja dapat dilakukan kapan saja, begitu pula dengan karyawan kontrak tidak adanya pemberian jaminan pada karyawan kontrak agar tidak ada pemutusan hubungan kerja (PHK) secara mendadak, lalu masih ada karyawan yang merasa tidak adanya kejelasan program pensiun untuk karyawan yang mengadi pada perusahaan.

Lalu jika dilihat dari dimensi **perekrutan selektif** didapatkan karyawan yang melamar di perusahaan tersebut masih ada dengan sitem coba-coba sehingga menyebabkan motivasi bekerja yang suka menurun, lalu didapatkan dari beberapa karyawan mengatakan untuk masuk ke Perusahaan Daerah Air Minum Tirtamarta ini masih banyak melalui kerabat yang dikenal seperti saudara, kakak, adik sehingga memudahkan karyawan untuk bekerja disini dengan memilih ingin dibagian mana sehingga sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang sedang dicari oleh perusahaan, lalu ada jalur atlet atau mempunyai prestasi di bidang olahraga sehingga memudahkan karyawan untuk masuk ke perusahaan dengan memilih ingin di bagian mana sehingga dalam sistem perekrutan tidak berjalan dengan selektif.

Lalu jika dilihat dari dimensi **partisipasi pekerja** didapatkan masih ada karyawan yang masih kurang berani menyampaikan kritik dan saran sehingga terjadi kurangnya penerimaan diri dalam bekerja, didapatkan dari beberapa karyawan masih ada yang bekerja dalam pemberian pelayanan masih lelet contohnya pada bagian pengurus asuransi kesehatan, surat- menyurat sehingga membuat karyawan yang sedang membutuhkan kesal, jika dilihat dari dimensi **kompensasi yang layak** didapatkan bahwa beberapa karyawan masih tidak merasakan kompensasi yang layak karena karyawan merasa gaji yang didapat masih kurang atau belum sesuai dengan kinerja karyawan, namun karyawan tetap mensyukuri karena masih cukup untuk biaya hidup di Yogyakarta, lalu beberapa karyawan masih ada yang tidak merasakan kompensasi yang layak yaitu dalam penerimaan bonus, jika dilihat dari dimensi **pengembangan karir** masih

didapatkan karyawan yang belum mendapat promosi jabatan yang lebih tinggi masih pada karyawan tertentu saja karena karyawan mendapat kesempatan untuk naik jabatan biasanya karyawan mendapat jatah dilihat dari siapa cepat karyawan masuk perusahaan karena dimasukkan oleh kerabat yang dikenal dan sesuai dengan kebijakan perusahaan kembali sehingga tidak semua karyawan mendapatkan hak yang sama.

Jika dilihat dimensi **penyelesaian konflik** didapatkan karyawan yang mempunyai konflik namun tidak adanya kejujuran untuk menyampaikan saran atau kritik yang dirasa sehingga mempengaruhi kinerja kerja dan tidak adanya penerimaan dari dalam bekerja, beberapa karyawan masih dijumpai berkomunikasi hanya sebatas pekerjaan diluar itu jarang melakukan komunikasi pada jam istirahat bahkan makan siang di kantin sehingga masih susah untuk menyelesaikan konflik yang ada, dan yang terakhir jika dilihat dari dimensi **komunikasi** didapatkan masih kurangnya komunikasi antar rekan kerja hanya sebatas komunikasi tentang pekerjaan dan masih sering terjadi *miss communication* dengan contoh surat yang sampai tidak sesuai dengan tujuan yang dituju, beberapa karyawan mengakui kalau komunikasi hanya sebatas pekerjaan diluar itu tidak bahkan dalam jam istirahat atau makan siang di kantin dengan alasan untuk menjaga diri jika melakukan kesalahan. Berdasarkan hasil wawancara diatas yang menggunakan pedoman wawancara yang sudah peneliti buat, peneliti dapat menyimpulkan diperoleh data sebanyak 3 dari 5 orang karyawan bermasalah dengan *quality of work life*.



Penyataan ini setara dengan kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi (Lewis et.al, 2001) Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Oleh sebab itu, dalam membentuk *quality of work life* seharusnya perusahaan dapat menciptakan rasa aman dan kepuasan dalam bekerja demi mewujudkan tujuan perusahaan (Nawawi, 2008).

Riggio (1990) berpendapat rendahnya kualitas kehidupan kerja akan berdampak ke arah seperti tidak terjadinya peningkatan produktivitas kerja karyawan, *quality of work life* dan meningkatnya tingkat *absenteeism* dan *turn over*. Hal ini yang menyebabkan *quality of work life* karyawan pada perusahaan rendah. *Quality of work life* tentu saja merupakan tujuan bagi semua perusahaan dan institusi yang memperkejakan karyawan, sebab *quality of work life* karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

*Quality of work life* tidak terbentuk dengan sendirinya, terdapat beberapa faktor penting yang dapat *mempengaruhi quality of work life*. Menurut Wheather dan Davis (2002) menjelaskan *quality of work life* dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu supervisi, kondisi kerja, gaji, tunjangan, dan desain pekerjaan. Banyak peneliti yang menguraikan berbagai faktor-faktor yang mempengaruhi *quality of work life*. Namun, pada penelitian ini peneliti fokus pada kondisi kerja. Berdasarkan penelitian Dhar (2008) menunjukkan bahwa tantangan yang karyawan hadapi dalam bekerja kondisi di mana karyawan bekerja merupakan

faktor potensial yang berdampak pada *quality of work life*. Hal ini diperkuat dan didasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Luthans (2006) salah satu bentuk dari kondisi kerja adalah iklim organisasi. mengungkapkan bahwa lingkungan kerja dan iklim organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap karyawan. Iklim yang menciptakan milieu kultural dan sosial tempat berlangsungnya kerja atau dikenal dengan iklim organisasi akan menentukan *quality of work life* seorang karyawan (Idrus, 2006). Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti akan melihat iklim organisasi sebagai variabel bebas dalam penelitian ini.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Botutihe (2010) menghasilkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja. Iklim organisasi merupakan suatu hal yang membawa dampak vital di dalam tempat kerjanya. Persepsi individu terhadap sifat organisasi merupakan penentu utama sebuah iklim dalam iklim organisasi dimana memiliki pengaruh besar terhadap performansi karyawan yang ditentukan oleh tingkat kepuasan dan motivasi. Hal serupa diungkapkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Gunaraja dan Venkatramaraju (2013) bahwa adanya hubungan antara iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja. Implikasi utama dari penelitian ini adalah untuk memberitahukan arti penting pada orientasi pegawai terhadap iklim organisasi yang lebih baik dan memperbaiki kualitas kehidupan kerja pegawai.

Hal ini juga diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti di lapangan. Peneliti melakukan wawancara pada tanggal 23 Oktober 2018, pada 4 karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Tirtamarta Pada kasus di

lapangan masih beberapa karyawan masih tidak menyadari struktur yang ada di organisasi di karenakan adanya hubungan keluarga, kurangnya tanggung jawab dalam bekerja contohnya dalam membuat surat menyurat masih lelet, beberapa karyawan merasakan imbalance perusahaan kepada karyawan di bagian tunjangan kesehatan masih cukup kurang dikarenakan pelayanan yang masih kurang sigap. Berdasarkan uraian peneliti diatas menunjukkan iklim organisasi bermasalah, hal ini ditunjukkan jika dilihat dari dimensi **struktur** beberapa karyawan masih tidak menyadari struktur yang ada di organisasi di karenakan adanya hubungan keluarga di antar karyawan, lalu beberapa karyawan masih merasa tugas yang diberikan tidak sesuai dengan aturan yang ada pada struktur organisasi dikarenakan seringnya terjadi kekeliruan pada surat menyurat yang tidak sesuai dengan yang dituju sehingga beberapa karyawan mengurus sendiri agar surat sampai sesuai yang diinginkan.

Jika dilihat dari dimensi **standar** beberapa karyawan masih didapatkan kurangnya tanggung jawab dalam bekerja contohnya dalam membuat surat menyurat masih lelet, sehingga membuat karyawan yang sedang membutuhkan surat kesal, masih kurangnya respect antar karyawan terhadap tanggung jawab diri sendiri atas pekerjaan contoh dalam pembagian surat selalu tidak sampai tidak sesuai dengan tujuan yang dituju. Jika dilihat dari dimensi **kebijaksanaan atas imbalance** beberapa karyawan merasakan imbalance perusahaan kepada karyawan di bagian tunjangan kesehatan masih cukup kurang dikarenakan pelayanan yang masih kurang sigap, kemudian proses tunjangan kesehatan masih terkesan ribet dan beberapa karyawan masih merasakan kurangnya kebijaksanaan dalam

pemberian bonus. Berdasarkan hasil wawancara diatas yang menggunakan pedoman wawancara yang sudah peneliti buat, peneliti dapat menyimpulkan diperoleh data sebanyak 3 dari 4 orang karyawan bermasalah dengan iklim organisasi.

Iklim organisasi menurut Wirawan (2008) adalah persepsi anggota organisasi yang berhubungan tetap dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi serta kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Hellriegel & Solcum dalam Muchinsky (1987) menyatakan bahwa iklim organisasi terdiri dari 3 dimensi yaitu struktur, standar, dan kebijaksanaan dalam imbalan. struktur yaitu kondisi di mana karyawan dalam melaksanakan tugasnya bertumpu pada aturan-aturan yang di kenakan terhadap anggota organisasi, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan prosedur serta struktur organisasi. Standar yaitu kondisi yang menggambarkan tanggung jawab karyawan agar dapat memenuhi tujuan akhir perusahaan. kebijaksanaan atas imbalan yaitu kondisi keberlangsungan imbalan dan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

Menurut Hartati, Riyono & Fatdina (2012) *quality of work life* mengacu pada keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan pegawai. Maka dari itu, konsep dasar ini menekankan lebih kepada pengalaman individual yang diperoleh dari interaksi antara individu akan membentuk iklim organisasi yang baik pula bagi pegawai dan individu yang bekerja di organisasi tersebut. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yaitu oleh Deka (2011)

*quality of work life* sangat di pengaruhi oleh iklim organisasi (persepsi karyawan terhadap lingkungan organisasi secara keseluruhan yang meliputi faktor-faktor *quality of work life*). Lingkungan kerja ekstrinsik merupakan gambaran mengenai kekuatan yang berada diluar organisasi, sedangkan lingkungan kerja intrinsik berorientasi pada faktor-faktor yang ada di dalam organisasi sehingga menciptakan milieu cultural dan sosial tempat berlangsungnya kegiatan dimana istilah ini lebih dikenal dengan iklim organisasi (Steers, 1980).

Iklim organisasi yang baik akan menimbulkan kenyamanan bagi pegawai untuk melakukan aktivitas kerja dan bertanggung jawab atas pekerjaannya, sehingga dengan sendirinya pegawai akan merasa memiliki dan terbiasa dengan pekerjaan itu sendiri dengan kualitas yang baik. Karyawan dengan persepsi iklim organisasi yang positif adalah karyawan merasakan iklim organisasi yang nyaman, meningkatkan dorongan untuk berprestasi, sehingga sesuai dengan tujuan organisasi untuk meningkatkan produktivitas kerja serta adanya motivasi tersebut maka organisasi memiliki karyawan dengan tingkat *quality of work life* tinggi (Dessler, 1990). Sebaliknya karyawan dengan persepsi iklim organisasi yang negatif adalah karyawan merasakan iklim organisasi yang tidak nyaman, tidak adanya dorongan untuk berprestasi sehingga tidak sesuai dengan tujuan organisasi untuk meningkatkan produktivitas kerja serta tidak adanya motivasi maka organisasi memiliki karyawan dengan tingkat *quality of work life* rendah (Dessler, 1990). Berdasarkan uraian diatas, peneliti mengajukan sebuah rumusan permasalahan apakah ada hubungan antara iklim organisasi dengan *quality of work life* karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta?

## **B. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Penelitian ini untuk mengetahui hubungan antara iklim organisasi dengan *quality of work life* karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta.

Hasil dari Penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat :

1. Manfaat teoritis penelitian ini adalah diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmu psikologi, khususnya ilmu psikologi industri dan organisasi, serta memperkaya kepustakaan yang sudah ada sebelumnya dengan mengungkap lebih jauh tentang *quality of work life* dan iklim organisasi.
2. Manfaat praktis dari penelitian ini adalah yaitu dapat mengetahui tingkat *quality of work life* dan iklim organisasi pada karyawan, sehingga untuk meningkatkan *quality of work life* karyawan dapat menekankan dan meningkatkan iklim organisasi pada karyawan.