

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Persaingan dunia usaha yang ketat di era globalisasi saat ini menuntut perusahaan untuk meningkatkan kinerja usahanya melalui pengelolaan organisasi yang efektif dan efisien. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan mempekerjakan sumber daya manusia seminimal mungkin untuk dapat memberikan kontribusi maksimal sesuai sasaran perusahaan (Wiratama, Darsono & Putra, 2017). Sumber daya manusia memegang peranan untuk mengatur, menjalankan dan mengendalikan sumber daya lainnya dalam kegiatan produksi dan operasional perusahaan. Semakin tinggi kemampuan dan kualitas sumber daya manusia, semakin tinggi pula kualitas hasil yang diperoleh perusahaan (Halim, 2016).

Sumber daya manusia atau karyawan menjadi faktor penentu tercapainya tujuan atau visi misi yang telah dibuat perusahaan. Perusahaan akan semakin tergantung pada kualitas sumber daya manusia, untuk mencapai kesuksesan perusahaan dapat diwujudkan dengan cara mengelola sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya. Sumber daya manusia yang memiliki kualitas baik merupakan salah satu kekuatan yang akan menentukan keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan (Perdaniningtyas & Budiani, 2017).

Sumber daya manusia yang dimaksud tak lain adalah karyawan. Karyawan dengan kualitas yang baik ditunjukkan dengan adanya semangat kerja yang tinggi, prestasi kerja meningkat, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal dalam menunjang tujuan perusahaan. Fungsi pemeliharaan karyawan mutlak mendapat perhatian dari perusahaan. Salah satu bentuk pemeliharaan karyawan adalah dengan membentuk program kesejahteraan karyawan (Ramadhany, Habsji & Mukzam, 2013). Sementara itu, dilihat dari sudut pandang karyawan, dukungan dan perhatian dari perusahaan akan kesejahteraannya di tempat kerja merupakan hal yang paling penting diperhatikan oleh karyawan. Kesejahteraan karyawan merupakan salah satu isu terpenting yang diperhatikan oleh perusahaan (Page & Vella-Brodrick, 2009). Hal tersebut disebabkan oleh kesejahteraan karyawan berhubungan dengan performa kerja karyawan dan memiliki pengaruh pada hasil atau keuntungan yang diperoleh perusahaan (Sawitri, Parahyanti, Soemitro, 2013).

Salah satu hal yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan adalah tempat kerja. Kesejahteraan di tempat kerja (*workplace well being*) menjadi fungsi dalam membantu karyawan untuk mengekspresikan kemampuan yang dimiliki dengan membebaskan karyawan untuk melakukannya melalui perilaku yang memengaruhi keterlibatan karyawan dan karenanya meningkatkan frekuensi emosi positif (Harter, Schmidt, dan Keyes, 2002).

Page (2005) mendefinisikan *workplace well-being* sebagai perasaan kesejahteraan karyawan yang diperoleh dari pekerjaan. Hal tersebut terkait dengan perasaan karyawan secara umum terhadap tempat kerjanya (*core affect*) dan kepuasan

terhadap nilai intrinsik maupun ekstrinsik dari suatu pekerjaan (*work values*). Dalam teori Page (2005), *workplace well being* terdiri dari 2 dimensi, yaitu dimensi intrinsik dan dimensi ekstrinsik. Dimensi intrinsik sendiri terdiri dari 5 aspek, yaitu; (a) tanggung jawab dalam kerja, (b) Makna pekerjaan, (c) kemandirian dalam pekerjaan, (d) penggunaan kemampuan dan pengetahuan dalam kerja, dan (e) perasaan berprestasi dalam bekerja. Sedangkan dimensi ekstrinsik terdiri dari delapan aspek, yaitu: (a) pemanfaatan waktu (b) kondisi kerja, (c) supervisi, (d) peluang promosi, (e) pengakuan terhadap kinerja yang baik, (f) penghargaan sebagai individu di tempat kerja, (g) upah dan (h) keamanan pekerjaan.

Hasil penelitian dari Reba Global (2018) tentang kesejahteraan karyawan menunjukkan 72,8% responden mengatakan tingginya tekanan lingkungan kerja adalah ancaman terbesar bagi kesejahteraan staf dan 35,8% responden khawatir tentang mengelola kesejahteraan tenaga kerja yang menua. Hasil penelitian Yuniarti (2015) menunjukkan 42,3% responden memiliki *workplace well-being* (WWB) yang rendah. Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan oleh Herwanto dan Umami (2017) menunjukkan bahwa 62% responden memiliki *workplace well-being* yang rendah dan hanya 38% responden yang memiliki *workplace well-being* yang tinggi.

PT.X adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa penjualan bahan bangunan murah yang mengusung konsep *one stop shopping* dengan menyediakan semua kebutuhan rumah dari lantai hingga atap beserta isinya. *One stop shopping* adalah bekerja dengan satu kali berhenti, maksudnya pelanggan hanya perlu satu tempat untuk memenuhi segala keperluan pada rumah. PT.X memiliki banyak cabang

di Indonesia antara lain Jakarta, Serpong, Yogyakarta, Bandung, Medan, Denpasar, Cilegon, dan Cirebon. Perusahaan ini merupakan bisnis keluarga. Karena bisnis keluarga inilah, kelebihan yang dimiliki adalah fleksibilitas. Hal ini membuat PT.X satu dengan yang lain tidak seragam dalam hal barang yang dijual, harga dan promo, sampai dengan sistem penilaian kinerja karyawan.

Perusahaan ini memperkerjakan karyawan yang cukup banyak, yaitu kurang lebih ada 500 karyawan. Banyaknya jumlah karyawan ini telah berhasil menunjang pengoperasian & pengembangan perusahaan. Untuk mendukung penyempurnaan struktur organisasi sebagai alat manajemen yang efektif, PT.X menyusun struktur organisasi sesuai kebutuhan perusahaan, yang memiliki tugas dan wewenang sesuai divisi terkait. Dimulai dari Direktur, *Operation Manager*, *Human Resource Development*, Pajak, *Account Receivable*, *Accounting*, *Cost Control*, *Finance*, *Marketing*, *Merchandise*, *Store*, *Public Relation*, dan *Information Technology*. Seluruh karyawan pada masing-masing divisi bekerja dengan pikiran yang harus selalu konsentrasi, dan memiliki tekanan tersendiri agar dapat mencapai target dan tujuan perusahaan. Perusahaan juga memberikan kesempatan promosi bagi karyawan, memberikan *training* atau pelatihan untuk menjaga keefektivan kinerja karyawan dan memberikan tunjangan baik tunjangan kesehatan maupun yang lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti terhadap karyawan di PT.X pada tanggal 9 Maret 2019 dengan jumlah responden 1 karyawan difisi *Human Resource Development*, 1 karyawan difisi *Accounting*, 1 karyawan difisi *Marketing*, dan 2 karyawan difisi *Store*, 3 dari 5 karyawan mengatakan bahwa

karyawan merasakan adanya tanggung jawab yang dimiliki dalam pekerjaan. Tanggung jawab yang dimaksud adalah tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Dua dari 5 karyawan mengatakan belum sepenuhnya merasakan arti tanggung jawab dalam pekerjaan, karena karyawan merasa kurang dipercaya dalam melakukan tugasnya. Dua dari 5 karyawan mengatakan senang menjalani pekerjaannya, karyawan mengatakan bahwa pekerjaan ini sudah menjadi bagian dari hidupnya dan menganggap perusahaan menjadi rumah kedua. Tiga dari 5 karyawan tidak mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan diri dalam bekerja atau mengekspresikan potensi yang ada dalam diri. Karyawan merasa pekerjaan ini hanyalah suatu keharusan untuk memenuhi kebutuhan hidup, bahkan karyawan merasakan posisi pekerjaannya saat ini tidak aman karena tingginya target yang harus dicapai.

Tiga dari 5 karyawan mengatakan bahwa atasan atau perusahaan tidak selalu mempercayakan pekerjaannya kepada karyawan. Atasan masih mengontrol dan memberikan instruksi terus menerus. Empat dari 5 karyawan mengatakan belum sepenuhnya menggunakan kemampuan personal dan bakat dalam bekerja, hanya beberapa kemampuan terkait pekerjaan saja yang diterapkan. Tiga dari karyawan mengatakan belum merasakan rasa berprestasi dalam bekerja, karyawan mengatakan kurang ada dorongan dalam diri maupun luar. Karyawan mengatakan hanya menjalankan tugas saja sesuai kondisi dan waktu *deadline*. Karyawan juga menjelaskan peran atasan dalam memberikan dukungan dan cenderung kurang dalam memberikan *feedback*, sehingga karyawan merasa kurang dihargai dan tidak ada pengakuan atas

pekerjaan yang dilakukan dari atasan maupun perusahaan. Dua dari 5 karyawan mengatakan adanya kesempatan promosi dan jenjang karir yang jelas dalam pekerjaan ini, sedangkan 3 diantaranya mengatakan tidak semua karyawan mendapatkan kesempatan promosi. Empat dari 5 karyawan mengatakan jam kerja yang diterapkan sudah cukup baik, namun saat lembur atau mengejar target/*deadline* karyawan sering kewalahan. Karyawan merasakan pengaturan waktu tersebut sangat kurang dan mempengaruhi kesehatan serta kehidupan karyawan, belum lagi upah yang diterima kadang tidak sepadan. Tiga dari 5 karyawan mengatakan bahwa ruangan kerja yang disediakan sempit. Karyawan lebih sering mengerjakan pekerjaan teknis diluar ruangan. Fasilitas yang disediakan untuk karyawan dirasa belum cukup baik, seperti kurangnya tempat untuk karyawan beristirahat. 5 karyawan yang diwawancarai memperlihatkan perilaku pasrah terhadap sistem perusahaan, namun ada karyawan yang memperlihatkan sedikit semangat terhadap pekerjaannya, serta karyawan memperlihatkan kurangnya kesejahteraan yang karyawan rasakan terlihat dari ekspresi yang takut dalam penyampaian yang dirasakan.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan, dimensi yang ditunjukkan yaitu dimensi intrinsik; aspek tanggung jawab dalam pekerjaan ditunjukkan adanya karyawan yang mengatakan belum sepenuhnya merasakan arti tanggung jawab dalam pekerjaan; aspek makna kerja ditunjukkan adanya karyawan yang mengatakan tidak ada kesempatan untuk pengembangan diri dan tidak dapat mengekspresikan potensi dalam diri saat bekerja, karyawan hanya menganggap pekerjaan ini hanyalah suatu kewajiban dan belum melihat tujuan lebih lanjut untuk kedepannya. Hal ini

menunjukkan rendahnya aspek makna kerja yang dirasakan karyawan; aspek kemandirian dalam bekerja ditunjukkan adanya karyawan mengatakan bahwa atasan atau perusahaan tidak selalu mempercayakan pekerjaannya kepada karyawan. Atasan masih mengontrol dan memberikan instruksi terus menerus; aspek penggunaan kemampuan dan pengetahuan di pekerjaan ditunjukkan adanya karyawan yang mengatakan belum sepenuhnya menggunakan kemampuan personal dan bakat dalam bekerja, hanya beberapa kemampuan terkait pekerjaan saja yang diterapkan; aspek perasaan berprestasi dalam bekerja ditunjukkan adanya karyawan yang mengatakan belum merasakan rasa berprestasi dalam bekerja, karyawan mengatakan kurang ada dorongan dalam diri maupun luar.

Selanjutnya dimensi ekstrinsik; aspek pemanfaatan waktu ditunjukkan waktu lembur atau waktu mengejar target/*deadline* karyawan sering kewalahan. Karyawan merasakan pengaturan waktu tersebut sangat kurang dan mempengaruhi kesehatan serta kehidupan karyawan; aspek kondisi kerja ditunjukkan adanya karyawan mengatakan bahwa ruangan kerja yang disediakan sempit, karyawan lebih sering mengerjakan pekerjaan teknis diluar ruangan. Fasilitas yang disediakan untuk karyawan dirasa belum cukup baik, seperti kurangnya tempat untuk karyawan beristirahat; aspek supervisi ditunjukkan dengan pernyataan karyawan tentang peran atasan dalam memberikan dukungan dan cenderung kurang dalam memberikan *feedback*; aspek kesempatan promosi ditunjukkan adanya karyawan yang mengatakan tidak semua karyawan mendapatkan kesempatan promosi; aspek pengakuan terhadap kinerja yang baik & aspek penghargaan sebagai individu di tempat kerja ditunjukkan

dengan pernyataan karyawan yang mengatakan kurang mendapat *feedback* dalam pekerjaan, sehingga karyawan merasa kurang dihargai dan tidak ada pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan; aspek upah ditunjukkan pernyataan karyawan yang mengatakan bahwa adanya upah yang tidak sepadan; aspek keamanan pekerjaan ditunjukkan adanya karyawan yang merasakan posisi pekerjaannya saat ini tidak aman karena tingginya target yang harus dicapai. Berdasarkan wawancara di atas, peneliti menyimpulkan adanya permasalahan terkait *workplace-well being* dalam PT.X.

Konsep *workplace well-being* sangat penting untuk sarjana dan pengalaman hidup dari semua anggota organisasi (Danna & Griffin, 1999). Menurut Page (2005) *workplace well-being* memiliki peran penting untuk karyawan maupun perusahaan dalam mengembangkan potensi dan makna kerja yang dimiliki oleh masing-masing karyawan untuk tercapainya tujuan suatu perusahaan. *Workplace well-being* memainkan peran penting dalam menciptakan karyawan yang berkembang. Fokus pada *workplace well-being* telah menghadirkan peluang berharga untuk memberi manfaat bagi karyawan dengan membantu karyawan merasa bahagia, kompeten, dan puas dalam perannya. Bukti juga menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki *workplace well-being* yang tinggi cenderung lebih kreatif, lebih loyal, lebih produktif, dan memberikan kepuasan pelanggan yang lebih baik daripada karyawan dengan *workplace well-being* yang rendah (Jeffrey, Mahony, Michaelson & Abdallah, 2014).

Warr (2009) mengatakan memperbaiki *workplace well-being* akan memberikan dampak yang positif bagi performa karyawan dalam perusahaan secara keseluruhan.

Workplace well-being juga berpengaruh dengan kinerja & produktivitas karyawan, sehingga menjaga *workplace well-being* merupakan hal yang harus ada dalam nilai-nilai organisasi. Menurut Page (2005) pekerja yang memiliki *well-being* yang tinggi adalah pekerja yang berada dalam kondisi emosi positif sehingga membuat pekerja menjadi lebih bahagia dan lebih produktif.

Menurut Page (2005) mengatakan bahwa terdapat 5 faktor yang mempengaruhi *workplace well-being* yaitu kepuasan (kepuasan hidup dan kerja), kepribadian, *core self-Evaluation*, tujuan dan pencapaian kerja, *life value dan work values*. Menurut Handoko (2011) kepuasan kerja adalah keadaan emosional baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaan. Adapun menurut Prabu (2004) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain : faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja, faktor pekerjaan yang mana meliputi jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat atau golongan, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan *financial*, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial di dalam pekerjaan dan hubungan kerja. Organisasi yang memperlakukan karyawan dengan baik maka karyawan akan merasakan dukungan organisasional sehingga akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan membalasnya dengan kinerja yang baik (Yih & Htaik, 2011). Pathak (2012) menyatakan ketika karyawan merasa organisasi peduli terhadap kesejahteraan dan opini mereka maka karyawan akan merasakan kepuasan kerja.

Sedangkan menurut hasil penelitian dari Caesens, Stinglhamber, dan Ohana (2016) menunjukkan bahwa faktor organisasi yang mempengaruhi *workplace well-being* adalah *perceived organizational support* (POS) yang mengatakan bahwa dukungan menciptakan perasaan aman dan memenuhi kebutuhan sosial-emosional karyawan. Hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada karyawan perusahaan x juga menunjukkan bahwa POS menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat *workplace well-being* pada karyawan.

Berdasarkan faktor-faktor di atas peneliti memilih salah satu faktor yang mempengaruhi *workplace well-being* (WWB) yaitu *perceived organizational support* (POS). Pemilihan ini didasarkan pada beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Hasil penelitian Caesens dan Stinglhamber (2016) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *workplace well-being*. Kemudian hasil penelitian Roemer dan Harris (2018) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berhubungan positif terhadap *workplace well-being*. Penelitian yang dilakukan oleh Sawitri, Parahyanti, dan Soemitro (2013) juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *perceived organizational support* dengan *workplace well-being*. Kemudian hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memberikan sumbangan positif sebesar 52% terhadap *Workplace Well-Being*. Pemilihan ini juga didasarkan pada hasil wawancara yang telah dilakukan kepada 5 karyawan di PT.X. Dalam hasil wawancara, karyawan mengatakan tidak memiliki kesempatan untuk pengembangan diri dan tidak dapat

mengekspresikan potensi dalam diri saat bekerja, karyawan hanya menganggap pekerjaan ini hanyalah suatu kewajiban dan belum melihat tujuan lebih lanjut untuk kedepannya. Karyawan juga mengatakan bahwa atasan atau perusahaan tidak selalu mempercayakan pekerjaannya kepada karyawan, atasan masih mengontrol dan memberikan instruksi terus menerus, karyawan juga mengatakan kurang ada dorongan dalam diri maupun luar (perusahaan). Pernyataan tersebut menunjukkan bagaimana karyawan memiliki *workplace well-being* yang bermasalah karena karyawan mempersepsikan tentang atasan dan perusahaan yang cenderung negatif. Hal ini dapat diukur dengan menggunakan variabel *Perceived Organizational Support* (POS). Berdasarkan hasil wawancara, bahwa terdapat permasalahan pada *perceived organizational support* yang mempengaruhi WWB pada karyawan.

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) *perceived organizational support* adalah persepsi yang dibentuk karyawan tentang bagaimana organisasi menghormati pekerjaan dan memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Tiga hal yang menjadi aspek penting dalam *perceived organizational support* menurut Rhoades & Eisenberger (2002) adalah keadilan, dukungan atasan, penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan. Keadilan yaitu keadilan yang digunakan untuk mendistribusikan sumber daya di antara karyawan. Dukungan atasan yaitu sebuah dukungan dari atasan sejauh mana atasan menilai kontribusi karyawan terhadap pekerjaannya. Penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah penghargaan organisasi dan

kondisi pekerjaan yang berkaitan dengan gaji, keamanan dalam bekerja, kemandirian, peran stressor, pelatihan dan ukuran organisasi yang didapatkan oleh karyawan.

Perceived Organizational Support (POS) adalah persepsi karyawan yang terkait dengan organisasi dan kontribusinya dan peduli dengan kesejahteraan karyawan. Bila karyawan memiliki *perceived organizational support* yang positif, karyawan akan merasa di hargai, bukan hanya oleh atasan saja namun keseluruhan organisasi secara utuh. Kurtessis, Eisenberger, Ford., dkk (2015) menyatakan bahwa *perceived organizational support* sangat penting untuk hasil kinerja organisasi dan kesejahteraan bagi individu. Dukungan organisasi merupakan upaya untuk memberikan penghargaan, perhatian, dan peningkatan kesejahteraan (salah satunya adalah *workplace well-being*) kepada setiap karyawan sesuai dengan usaha yang diberikan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002). Hasil penelitian yang dilakukan Watto, Zhao, dan Meng Xi (2018) menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan tergantung pada sejauh mana organisasi karyawan mendukung. Dukungan organisasi tidak hanya membantu karyawan untuk mengurangi konflik antara pekerjaan dan peran keluarga tetapi juga mendorong karyawan untuk mengalamipertukaran positif antara pekerjaan dan domain keluarga. (Eisenberger dkk, 2002). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sawitri, Parahyani dan Soemitro (2013) juga menunjukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *perceived organizational support* dan *workplace well-being*. Ketika karyawan merasakan keadilan dalam organisasi, adanya dukungan atasan yang baik, dan mendapatkan penghargaan organisasi & kondisi pekerjaan yang baik maka karyawan akan membentuk persepsi yang positif terhadap atasan dan

organisasinya. Ketika karyawan memiliki *perceived organizational support* yang positif, maka hal ini akan meningkatkan rasa kesejahteraan karyawan dalam bekerja, dalam lingkungan kerjanya (*workplace well-being*). Apabila *perceived organizational support* yang diterima positif maka akan semakin tinggi *workplace well-being* dan sebaliknya, apabila *perceived organizational* negatif maka akan semakin rendah *workplace well-being* yang dirasakan karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah apakah ada hubungan antara *perceived organizational support* dengan *workplace well-being* pada karyawan di PT. X?

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti hubungan antara *perceived organizational support* dengan *workplace well-being* pada karyawan PT. X.

Terdapat dua manfaat yang diterapkan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan sumbangan bagi bidang psikologi industri.
 - b. Penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan manfaat yang berarti berupa pengetahuan dan pengalaman.

2. Manfaat Praktis

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dalam memberikan gambaran untuk perusahaan agar dapat membentuk *perceived organizational support* yang positif agar tercipta *workplace well being* yang baik.