

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan menengah keatas tengah bersaing untuk memberikan perhatian besar terhadap pemberdayaan sumber daya manusia dengan agenda dan anggaran terencana yang bertujuan agar karyawan mampu berkembang secara maksimal dan berdampak positif pada kinerja di era industri 4.0. Dampak inilah yang diharapkan manajemen agar karyawan merasa bernilai hingga menimbulkan loyalitas dan komitmen untuk terus berkontribusi dalam perusahaan. Evans et al., (2012) dalam penelitiannya menyebutkan jika perusahaan memandang karyawan sebagai aktor penting dalam menentukan keberlanjutan perusahaan. Dari definisi tersebut maka yang dimaksud dengan karyawan adalah sumber daya yang dipekerjakan untuk menjalankan fungsi organisasi dan mencapai tujuan, dengan berbagai dukungan yang diberikan sehingga pencapaian dapat diraih secara maksimal.

Pemeliharaan kinerja karyawan yang efektif memungkinkan perusahaan untuk bertahan dalam situasi bisnis yang kompetitif saat ini. Dengan demikian perusahaan akan melakukan segala upaya untuk menjadikan karyawan mereka sebagai bagian dari keberlanjutan perusahaan. Hal ini dilakukan pula oleh perusahaan manufaktur dan perawatan mesin PT. Exel Mandiri Inovasi pada sekitar tiga ratus karyawan yang tersebar di beberapa kota besar, seperti Jakarta, Yogyakarta, Pasuruan, dan lain-lain.

Perusahaan yang berkantor pusat di Lawang, Kabupaten Malang ini

berdiri sejak tahun 2010 dengan jumlah karyawan awal tidak lebih dari sepuluh orang. Berawal tanpa staf admin dan gedung sebagai kantor pusat, perusahaan ini berkembang dengan seluruh keterbatasan dan tantangan yang ada. Sebagai mantan karyawan yang telah berkecimpung di dunia *maintenance* mesin selama puluhan tahun, perusahaan ini mendapat tempat strategis di beberapa perusahaan *food product* kenamaan di Indonesia secara mudah. Seiring berjalannya waktu, pemilik perusahaan membentuk sebuah organisasi dan manajemen sehingga dapat membuka lapangan pekerjaan lebih luas lagi, membuat dan menjalankan sistem kekaryawanan, dan membangun tatanan organisasi perusahaan yang lebih solid dalam menghadapi perkembangan industri global. Hingga akhir tahun 2019, tercatat PT. Exel Mandiri Inovasi memiliki sekitar tiga ratus karyawan dari level operator dan admin yang tersebar pada kantor pusat dan cabang-cabang *workshop* di luar Malang.

Dalam perjalanan satu dekade perusahaan ini, tidak sedikit problematika yang muncul. Konflik antar karyawan, sistem manajemen yang belum sepenuhnya berjalan, dan beberapa konflik internal terkait karyawan. Memiliki peta sebaran karyawan di beberapa *workshop* di beberapa perusahaan, menjadi kekurangan pihak manajemen dalam proses supervisi secara langsung. Meskipun dalam setiap *workshop* pihak manajemen telah menugaskan supervisor dan admin, nyatanya masih banyak informasi yang bersifat tumpang tindih sehingga dapat memberi celah munculnya masalah antar karyawan. Sebagian dari karyawan menilai jika terdapat perbedaan

mengenai fasilitas yang diterima antara karyawan pusat dan karyawan *workshop*. Contoh pada praktiknya, masih banyak karyawan melakukan aksi protes terhadap perbedaan jumlah gaji atau intensif yang diterima langsung kepada tim *payroll*. Hal inilah yang menimbulkan ketidaknyamanan pada tim *payroll* untuk bekerja secara leluasa karena harus menghadapi protes karyawan secara langsung di meja kerjanya. Padahal jika sesuai alur organisasi, seluruh informasi dari karyawan harus ditampung dan disampaikan oleh pihak supervisor selaku penanggungjawab dan kemudian baru diserahkan kepada pihak terkait, dalam hal ini adalah tim *payroll* (divisi HRDGA).

Karyawan yang melakukan protes masih banyak terjadi dalam tiap bulannya. Akses menuju ruang HRDGA yang sangat mudah membuat mereka lebih memilih untuk melakukan protes secara langsung. Ketidaknyamanan inilah yang memancing perusahaan untuk fokus pada peningkatan *softskill* dan *hardskill* berdasarkan *jobdesk*, pemberian uang transport, hingga cuti khusus bagi karyawan yang telah menjalankan perjalanan dinas selama tiga bulan, yang semuanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Secara khusus, perusahaan berharap dukungan-dukungan tersebut dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan menimbulkan kepuasan kerja.

Penelitian Indrawati (2013) dan Juniantara & Riana (2015) menunjukkan korelasi positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Kepuasan kerja menyiratkan bahwa karyawan melakukan

pekerjaan dengan senang hati, melakukannya dengan baik dan memberi kemampuannya melebihi porsi. Kepuasan kerja lebih lanjut menyiratkan antusiasme dan kebahagiaan karyawan terhadap pekerjaannya, menikmati prosesnya dan bangga terhadap hasilnya.

Kaliski dalam Aziri (2011) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah unsur utama yang mengarah pada pengakuan, pendapatan, promosi, dan pencapaian tujuan lain yang mengarah pada perasaan puas. Target dan pencapaian tergantung pada kepuasan karyawan dan pada gilirannya berkontribusi pada keberhasilan dan pertumbuhan perusahaan yang meningkatkan produktivitas dan meningkatkan kualitas kerja (Latif, et al., 2013). Selanjutnya, kepuasan kerja karyawan terkait erat dengan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan yang kemudian terkait dengan profitabilitas perusahaan (Naseem, et al., 2011). Kepuasan karyawan berdampak pada kualitas industri, untuk mencapai kualitas dan profitabilitas perusahaan, kepuasan karyawan adalah fundamental sehingga tanpa karyawan yang puas, perusahaan tidak dapat berpikir untuk menjadi sukses (Latif, et al., 2013).

Dalam hal ini, persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) menjadi salah satu faktor penting dalam menentukan kepuasan kerja karyawan. Menurut teori dukungan perusahaan, karyawan membentuk kepercayaan global tentang sejauh mana perusahaan mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Keyakinan ini dikenal sebagai persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*), beroperasi pada berbagai proses psikologis untuk

memengaruhi sikap dan perilaku di tempat kerja. Karyawan dengan persepsi dukungan organisasi yang baik, maka mereka cenderung memandang lingkungan kerja bukanlah sebuah ancaman, sehingga memungkinkan pencapaian tujuan dan nilai-nilai pekerjaan yang membantu memenuhi kebutuhan mereka. Persepsi dukungan organisasi akan memperkuat keyakinan karyawan bahwa perusahaan mengakui dan menghargai peningkatan kinerja. Proses-proses ini memiliki hasil yang menguntungkan baik bagi karyawan juga bagi perusahaan (misalnya meningkatnya komitmen dan kinerja afektif, serta menurunnya *turnover*).

Belakangan banyak peneliti mempelajari hubungan antara dukungan perusahaan dan kepuasan kerja. Penelitian Novira dan Martono (2015) menunjukkan bahwa tingginya *perceived organizational support* (POS) yang dirasakan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan kata lain, karyawan yang menganggap perusahaan tidak peduli terhadap pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan, maka mereka akan cenderung melihat bahwa lingkungan kerja mereka sebagai sesuatu yang tidak kondusif untuk pencapaian tujuan dan nilai-nilai pekerjaan sehingga pada akibatnya karyawan merasa tidak puas. Akhirnya, persepsi dukungan organisasi dapat membangkitkan perasaan di antara karyawan yang disukai oleh perusahaan, kenyamanan, nilai pribadi, dan kompetensi yang dinilai dapat menimbulkan suasana hati positif sehingga berdampak baik dengan kepuasan kerja.

Suasana hati positif rupanya dapat ditinjau lebih dalam pada teori

psychological well-being yang meninjau perasaan sejahtera secara lahiriah atau fisik dan batiniah. Teori *psychological well-being* awal mula dikembangkan oleh Ryff pada tahun 1989 (Tasema, 2018). *Psychological well-being* secara umum merujuk pada perasaan seseorang dalam beraktifitas sehari-hari. Aktifitas yang dikerjakan sehari-hari biasanya melibatkan banyak perasaan yang sering mengalami perubahan drastis, dari ceria menjadi murung, atau dari sedih menjadi sangat bahagia sekali. Dalam beberapa kasus yang lebih mendalam, seperti perasaan tidak diterima yang berubah menjadi perasaan mencintai diri sendiri inilah yang dapat dikategorikan sebagai *psychological well being*.

Psychological well being ternyata tidak hanya merujuk pada kesehatan mental yang bersifat negatif saja, akan tetapi juga merujuk tentang bagaimana individu mampu mengembangkan potensi dan kemampuan yang dimilikinya secara optimal, sebagaimana individu yang berfungsi secara fisik, emosional maupun psikologis.

Pada beberapa penelitian menunjukkan jika persepsi dukungan organisasi dan *psychological well-being* ternyata dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Yanez dan Figueroa (2011) meneliti tentang *psychological well-being*, persepsi dukungan organisasi (POS), dan kepuasan kerja diantara karyawan sebuah rumah tahanan negara dan swasta di Chile. Hasil utamanya menggambarkan hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja, *psychological well-being*, dan persepsi dukungan organisasi (POS). Hal ini menjelaskan bahwa ketiga hal tersebut mendukung satu sama lain, dimana

kepuasan kerja ditimbulkan dari perasaan sejahtera dan dukungan yang diterima dari lingkungan kerja setempat. Lebih lanjut, penelitian ini ternyata menunjukkan perbedaan kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis antara jenis kelamin dalam dua instansi tersebut.

Dalam penelitian yang berbeda, Isgor dan Haspolat (2016) menginvestigasi *psychological well-being* dan level kepuasan kerja pada karyawan di beberapa instansi yang berbeda (pendidikan, keamanan, kesehatan, hukum, teknisi, dan keagamaan). Hasil positif ditunjukkan antara *psychological well-being* dan level kepuasan kerja pada karyawan.

Hasil berbeda justru ditunjukkan dalam penelitian yang dilakukan Muniandy (2017) pada guru bahasa Inggris di Malaysia. Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada guru bahasa Inggris ternyata tidak dipengaruhi oleh *psychological well-being*. Hasil ini mungkin disebabkan oleh terbatasnya partisipan yang dilibatkan, yakni hanya 30 guru bahasa Inggris.

Psychological well-being secara umum adalah keadaan individu mampu menerima diri apa adanya, mampu membentuk hubungan yang hangat, mandiri dalam menghadapi tekanan sosial, dapat mengontrol lingkungan sekitar, memiliki tujuan hidup, serta mampu memproyeksikan potensinya dalam kesehariannya. Inilah pentingnya *psychological well-being* dalam penelitian ini, karena enam nilai positif kesehatan mental dari *psychological well-being* disertai dukungan *perceived organizational support* dapat mengidentifikasi kepuasan kerja karyawan ditinjau dari kesehariannya

dalam lingkungan organisasi.

Tabel 1.1 menunjukkan angka karyawan masuk dan keluar pada periode tahun 2019, jika karyawan masuk disesuaikan dengan jumlah MPP (*manpower planning*) perusahaan, maka karyawan keluar disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain *resign* (mengundurkan diri), masa kontrak habis, ataupun PHK (pemutusan hubungan kerja).

Tabel 1.1
Tingkat *TurnOver* Karyawan pada PT. Exel Mandiri Inovasi, Malang

No	Periode 2019	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk
1	Quartal I	2	5
2	Quartal II	5	0
3	Quartal III	3	2
4	Quartal IV	8	3
Total		18	10

Sumber: PT. Exel Mandiri Inovasi, Malang

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 dapat diperoleh gambaran bahwa tingkat *turnover* pada PT. Exel Mandiri Inovasi, Malang. *Turnover* tertinggi ada pada kuartal empat, dimana karyawan yang keluar sebanyak 8 orang sedangkan karyawan yang masuk ada 3 orang. Tingkat *turnover* yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya permasalahan kepuasan kerja karyawan di perusahaan. Beberapa kasus karyawan keluar dengan alasan mendapatkan tawaran pekerjaan yang lebih baik di tempat lain. Tingkat *turnover* terendah berada pada kuartal pertama dimana terdapat 2 orang karyawan yang keluar, sedangkan karyawan yang

masuk sebanyak 5 orang. *Turnover* rendah biasanya disebabkan oleh tingkat pekerjaan yang meningkat memasuki tahun baru sehingga perusahaan jadi lebih tergantung pada karyawan.

Adanya tingkatan *turnover* yang terjadi pada PT. Exel Mandiri Inovasi menjadikan penulis ingin melihat kepuasan kerja karyawan pada PT. Exel Mandiri Inovasi, Malang berdasarkan faktor persepsi dukungan organisasi dan kesejahteraan psikologis.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang pernyataan di atas, penelitian ini ingin mengeksplorasi hubungan antara persepsi dukungan perusahaan (*perceived organizational support*) dan kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) pada PT. Exel Mandiri Inovasi, Lawang Kabupaten Malang, sehingga permasalahan dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah Persepsi Dukungan Organisasi (*perceived organizational support*) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (*job satisfaction*) pada PT. Exel Mandiri Inovasi, Malang.
- b. Apakah Kesejahteraan Psikologis (*psychological well-being*) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (*job satisfaction*) pada PT. Exel Mandiri Inovasi, Malang.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

- a. Mengetahui apakah persepsi dukungan perusahaan (*perceived organizational support*) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) pada PT. Exel Mandiri Inovasi, Malang.
- b. Mengetahui apakah Kesejahteraan Psikologis (*psychological well-being*) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) pada PT. Exel Mandiri Inovasi, Malang.

1.4. Manfaat Penelitian

Diharapkan hasil penelitian ini memberi manfaat kepada semua pihak khususnya kepada pihak-pihak berikut:

a. Penulis

Bagi penulis, diharapkan penelitian ini menambah dan mengembangkan wawasan penulis dan selanjutnya dapat mengimplementasikan ilmu yang pernah diperoleh selama mengikuti perkuliahan dalam dunia praktis.

b. Masyarakat

Diharapkan hasil penelitian dapat memberikan kontribusi positif kepada masyarakat maupun peneliti lain yang hendak meneliti dengan tema yang sama.

c. Perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif kepada perusahaan yang menjadi lokasi penelitian, misalnya sebagai bahan referensi dalam proses evaluasi tempat kerja ditinjau dari kenyamanan

tempat bekerja dan/atau sistem *reward* yang dapat mendukung kinerja karyawan.

d. **Perguruan Tinggi**

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif pada perguruan tinggi Universitas Trunojoyo Madura sebagai pendukung materi perkuliahan hingga mendukung dalam peningkatan reputasi perguruan tinggi setempat.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

a. **Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan swasta yang bergerak pada bidang konstruksi dan pemeliharaan mesin pembuat makanan dan minuman dalam kemasan yang berkantor pusat di Lawang, Kabupaten Malang.

Objek penelitian adalah karyawan tetap yang sudah melewati masa kerja minimal enam bulan. Jenis kelamin dan umur tidak akan dibatasi selama karyawan masih aktif sebagai karyawan dan belum memasuki usia pensiun.

b. **Jadwal Penelitian**

Penelitian akan dilaksanakan dalam waktu sebulan, dimulai dari proses penyusunan kuesioner, pengumpulan data, dan melakukan uji validitas terhadap kuesioner, setelah itu proses analisa data dan penulisan data hasil penelitian.