

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada era globalisasi persaingan bisnis antar perusahaan sangat ketat baik di pasar domestik maupun di pasar internasional. Kondisi ini menuntut organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan bersikap responsif terhadap perkembangan pasar yang penuh ketidakpastian. Organisasi dituntut semakin fleksibel dan kompetitif dalam menghadapi kompetisi yang semakin ketat. Rivai (2000), menyebutkan bahwa sumberdaya manusia yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang tinggi (*knowledge assets*) menjadikan organisasi memiliki *competitive advantage* sehingga mampu memenangkan persaingan.

BUMN (*state – owned enterprises*) yang di masa lalu dianggap sebagai sarang penyamun dan tempat bercokolnya KKN, kini terbukti berperan cukup efektif dalam merespon krisis. Fenomena umum manajemen BUMN yang konvensional, lamban dalam merespon perubahan, dan terkesan kurang profesional, pada saat sekarang ini dituntut untuk dapat membangun paradigma pergeseran peran BUMN.

Berkaitan dengan upaya strategi untuk menjadikan perusahaan kelas dunia, banyak ditentukan oleh sejauh mana sistem yang berlaku sanggup menunjang dan memuaskan keinginan karyawan maupun perusahaan, karena hal itu

mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah personalia vital lainnya (Handoko, 1997).

Pada masa yang akan datang suatu organisasi akan dapat berkembang dan maju apabila selalu bersikap responsif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Dikatakan pula oleh Gibson dkk. (1997) bahwa organisasi di masa mendatang akan tergantung pada kemampuan dalam menangani perubahan, selanjutnya juga dikatakan bahwa sebagai manajer yang menatap masa depan organisasi di abad 21, mereka akan mampu menghindari dari perubahan yang terjadi.

Lako (1998) menyebutkan bahwa sumberdaya manusia yang berkualitas adalah sumberdaya manusia yang paling tidak memiliki empat karakteristik (4C) berikut yaitu: 1) memiliki *competence* (*knowledge, skill, abilities* dan *experience*) yang memadai; 2) *commitment* pada organisasi; selalu bertindak *cost effectiveness* dalam setiap aktivitasnya; dan 4) *congruence of goals* yaitu bertindak selaras antara tujuan pribadinya dengan tujuan organisasi. Sumberdaya manusia berkualitas inilah yang akan berperan menjalankan aktivitas manajemen yaitu dengan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengarah dan pengendali, dan pemberdaya potensi-potensi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan perannya yang sangat sentral tersebut, sumberdaya manusia sering disebut sebagai *investasi/human capital* (Davenport, 1999, dalam Lako, 1998).

Pentingnya sumberdaya manusia yang berkualitas dalam perusahaan pada saat ini sudah tidak dapat diragukan lagi. Terlebih lagi ketika tantangan yang

dirasakan semakin lama semakin kompleks. Keinginan perusahaan untuk memiliki keunggulan bersaing, menuntut mereka untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia yang dimilikinya, sedangkan kualitas sumberdaya manusia banyak ditentukan oleh sejauh mana sistem yang berlaku sanggup menunjang dan memuaskan keinginan karyawan maupun perusahaan.(Lubis, 1999).

Untuk mewujudkan sumberdaya yang berkualitas tersebut tidak akan terlepas dari keberhasilan pihak manajemen perusahaan untuk menciptakan kondisi “*Quality of Work Life*” yang positif, karena ‘*Quality of Work Life*’ merupakan satu bentuk filsafat yang diterapkan oleh manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumber daya manusia khususnya. Sebagai filsafat, *QWL* merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan “nasib” mereka dalam pekerjaan. Sangat penting untuk diketahui bahwa, *QWL* tidak terbatas pada isi sesuatu pekerjaan, akan tetapi “memanusiakan” lingkungan kerja dengan mengakui dan menghargai harkat dan martabat sebagai manusia.

QWL telah menjadi sangat populer selama tahun 1980-an, dan mendapat respon yang sangat positif dari anggota-anggota organisasi terutama untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Disamping itu program *QWL* juga telah dipandang sebagai suatu cara untuk meningkatkan produktivitas serta meningkatkan kualitas *output* melalui partisipasi serta keterlibatan (*involvement*)

karyawan dalam proses pengambilan keputusan *QWL* mencakup aktivitas-aktivitas yang ada di dalam organisasi yang dinyatakan dengan tujuan untuk meningkatkan suatu kondisi tertentu.

Bertolak dari uraian tersebut di atas, maka penulis sebagai salah seorang karyawan di BLPT, berkeinginan untuk dapat lebih mengetahui hubungan yang terjadi antara *QWL* dengan kinerja para karyawan yang ada di lingkungan kerja BLPT Yogyakarta dan sejauh mana sumbangan efektif yang dapat diberikan oleh masing-masing faktor dari *QWL* terhadap kinerja di lingkungan kerja BLPT Yogyakarta. BLPT Yogyakarta sebagai salah satu instansi di bawah Departemen Pendidikan yang sedang menuju ke arah swakelola dianggap memiliki potensi untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, sebagaimana diketahui bahwa setelah diberlakukannya UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan UU No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, mengisyaratkan bahwa dalam pelaksanaan organisasi pemerintah daerah sedang dihadapkan oleh perubahan-perubahan yang harus direspon secara positif.

Adapun ide penelitian yang akan penulis lakukan adalah merupakan replikasi model dari penelitian yang telah dilakukan oleh Astuti (2004) dengan melakukan beberapa penyederhanaan dengan tujuan untuk menyesuaikan dengan kondisi obyek penelitian. Alasan ini pula yang kemudian mendorong penulis untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh 'Quality of Work Life' Terhadap Kinerja Karyawan di Lingkungan Kerja BLPT Yogyakarta."

B. Batasan Masalah

Agar pembahasan masalah mengarah pada tujuan yang akan dicapai, maka perlu adanya pembatasan masalah. Batasan masalah yang perlu diambil adalah dengan melakukan pengamatan yang berkaitan dengan Kualitas Lingkungan Kerja (*quality of work life*) di lingkungan kerja BLPT Yogyakarta terhadap keseluruhan departemen di dalamnya. *QWL* berkaitan dengan tingkatan kepuasan, motivasi, keterlibatan, dan komitmen individu terhadap kehidupan kerja mereka. Dalam penelitian ini digunakan pembagian faktor *QWL* yang dikemukakan oleh Arifin (1999), membaginya menjadi 4 program *QWL* :

a. Berpartisipasi dalam pemecahan masalah.

Manajemen partisipatif adalah suatu sistem dimana anggota-anggotanya dilibatkan dalam pelaksanaan operasional atau kegiatan-kegiatan bisnis di bawah arahan dari para penyelia. Manajemen partisipatif adalah bahwa para pekerja memiliki kesempatan untuk berpartisipasi atau melibatkan dalam pengambilan-pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung maupun tidak langsung terhadap pekerja mereka. Kualitas kehidupan kerja tidak dapat didelegasikan secara sepihak oleh manajemen, namun melalui kesepakatan antara atasan dan bawahan. Konsep ini dikenal dengan istilah keterlibatan pekerja (*employee involvement*).

b. Restrukturisasi Kerja.

Restrukturisasi kerja mencakup perkayaan pekerja, penggunaan kelompok-kelompok kerja (*work group*) yang otonom atau disain dari sistem-sistem

teknis yang lengkap dan penetapan kerja, terutama prosedurnya dalam pengembangan para pekerja baru dengan keterlibatan yang tinggi.

c. Sistem Imbalan yang Inovatif.

Imbalan-imbalan organisasi mempengaruhi beberapa tingkah laku, dimana memiliki pengaruh secara internal dalam organisasi dan juga pengaruh eksternal. Internal artinya meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan memelihara para pekerja yang ahli, eksternal artinya menarik sejumlah tenaga yang ahli.

d. Memperbaiki lingkungan kerja.

Lingkungan kerja dapat dikatakan segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, keamanan, kenyamanan, keindahan, musik dan sebagainya. Maksudnya pekerjaan dengan lingkungan kerja yang menjamin bahwa para pekerja terjamin terlindungi dari bahaya kecelakaan sehingga dapat menunaikan tugas dengan baik tanpa ada gangguan yang berarti.

Melalui 4 dimensi *QWL* yang dapat diterapkan diharapkan keinginan karyawan dan motivasi bekerja akan lebih diarahkan untuk dapat berkinerja baik dan unggul. Dengan demikian rasa memiliki serta komitmen terhadap organisasi akan semakin tinggi, karena kondisi jiwa dan fisik karyawan akan selalu terjamin, dari gangguan yang bisa muncul.

Menurut Vincola (1998, dalam Astuti, 1999) jika perusahaan memiliki lingkungan dimana pekerja merasa senang, produktif, dan puas (kehidupan kerja

yang seimbang) dan tercapainya prestasi manajemen harapan mereka, keseluruhan keberhasilan usaha akan tercapai. Selanjutnya menurut Lowler dan Gordon, 1982) dalam Astuti (2004), pengaruh kualitas lingkungan kerja terhadap kinerja seseorang mempunyai potensi dalam meningkatkan komunikasi individual atau kelompok, koordinasi, motivasi dan kapabilitas.

Hasil penelitian Roedhito (1997) dalam Astuti (2004) juga menunjukkan bahwa kualitas lingkungan kerja memberikan dampak positif terhadap kinerja. Adriana (2000) dalam Astuti (2004) juga memberikan dukungan terhadap faktor-faktor kualitas lingkungan kerja yaitu kebanggaan, penghargaan, lingkungan kerja, partisipasi, komunikasi, masa kerja dan motivasi baik secara parsial maupun bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

C. Rumusan Masalah

Bertolak dari latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Apakah faktor-faktor *QWL* yang terdiri dari partisipasi pegawai, restrukturisasi kerja, sistem imbalan dan lingkungan kerja, secara serentak (*simultan*) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan BLPT Yogyakarta ?
2. Apakah faktor-faktor dalam *QWL* yang terdiri dari partisipasi pegawai, restrukturisasi kerja, sistem imbalan dan lingkungan kerja, secara parsial secara serentak (*simultan*) terhadap Kinerja karyawan BLPT Yogyakarta ?

3. Variabel manakah yang paling dominan pengaruhnya terhadap Kinerja karyawan BLPT Yogyakarta ?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh faktor-faktor dalam *QWL* yang terdiri dari partisipasi pegawai, restrukturisasi kerja, sistem imbalan dan lingkungan kerja, secara parsial, secara parsial terhadap kinerja karyawan BLPT Yogyakarta.
2. Untuk menganalisis signifikansi faktor-faktor dalam *QWL*, yang terdiri dari partisipasi pegawai, restrukturisasi kerja, sistem imbalan dan lingkungan kerja, secara serentak (*simultan*) terhadap kinerja karyawan BLPT Yogyakarta.
3. Untuk menganalisis faktor dominan dari *QWL* yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan BLPT Yogyakarta.

E. Manfaat Penelitian

- 1) Manfaat terhadap pengembangan teori

Diharapkan akan memberikan sumbangan pengetahuan mengenai hubungan dan pengaruh dari *QWL* terhadap kinerja karyawan yang ada dalam kasus ini, dan akan merangsang penelitian lain sejenis di masa yang akan datang.

- 2) Manfaat terhadap kepentingan praktis

Untuk memberikan sumbangan kepada BLPT Yogyakarta mengenai kondisi hubungan dan pengaruh dari *QWL* terhadap kinerja karyawan yang ada

dalam kasus ini, sehingga diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran guna mengambil langkah dalam mengantisipasi perubahan terutama setelah diberlakukannya otonomi daerah.