

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi, perusahaan dituntut memiliki keunggulan dalam segala bidang agar dapat bersaing dengan para pesaing lainnya. Untuk menjadi unggul, tentu perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas pula. Perusahaan tidak dapat berjalan tanpa orang-orang yang mau mewujudkan tujuan dari perusahaan. Menurut Straub dan Attner (1985:136) manusia merupakan sumber daya yang paling penting dari sebuah organisasi/perusahaan. Manusia memberikan bakat, keahlian, pengetahuan dan pengalaman untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Sejalan dengan pernyataan di atas, menurut Schemerhorn (1996:314), sumber daya manusia adalah orang, individu-individu dan kelompok-kelompok yang membantu organisasi menghasilkan barang dan jasa. Yunarto (2006) berpendapat bahwa perusahaan yang mempunyai sumber daya manusia baik akan mempengaruhi organisasi tersebut dalam hal efektifitas, efisiensi produksi dan menciptakan nilai.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang dapat mengembangkan perusahaan ke arah kesuksesan. Akan tetapi Richman (2006) berpendapat bahwa setiap perusahaan mempunyai tantangan yang berbeda dalam menjalankan bisnisnya, seperti memprediksi produktivitas pada karyawan, profitabilitas, kepuasan konsumen, keberhasilan untuk organisasi serta mempertahankan karyawan. Oleh karena itu perusahaan tidak hanya butuh karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi namun juga memiliki produktivitas tetapi organisasi memerlukan karyawan yang komitmen untuk tetap

tinggal dan menyumbangkan kinerja terbaiknya bagi organisasi serta lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Karyawan yang mempunyai komitmen pada organisasi tidak akan muncul dengan sendiri. Seperti yang dikatan oleh Allameh dkk. (2013) bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya komitmen organisasi. Untuk mencapai karyawan yang berkomitmen pada organisasi yang di maksud, terdapat beberapa variabel yang harus dicapai oleh organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Allameh dkk (2013) kualitas kehidupan kerja berpengaruh pada terbentuknya komitmen organisasi. Martel dan Dapusi (2006) mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja ada sekitar tahun 1960-an dan pertama kali diperkenalkan oleh Irwing pada General Motors. Kualitas kehidupan kerja merupakan program pertama di US yang memberikan kesempatan untuk berkontribusi secara aktif terkait kondisi kerja. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi kepuasan pegawai yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Kualitas kehidupan kerja dibutuhkan oleh organisasi untuk menjadikan karyawannya lebih baik dalam kehidupan bekerjanya. Karyawan yang kualitas kehidupan kerjanya terpenuhi dengan baik akan merasa bahwa kehidupan dalam bekerjanya sejahtera. Selain itu para karyawan juga akan merasa nilai personalnya sebagai karyawan dipenuhi oleh organisasi. Selaras dengan pernyataan tersebut, Cascio (1995) mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang kesejahteraan mental dan fisiknya ketika bekerja. Lalu menurut Walton (1973) kualitas kehidupan kerja mencakup seberapa efektif lingkungan kerja mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan nilai-nilai

personal karyawan ketika ia bekerja, yaitu dimana anggota dari suatu organisasi kerja mampu untuk memuaskan kebutuhan personal mereka yang penting melalui pengalaman mereka dalam suatu organisasi.

Agar menghasilkan kualitas kehidupan kerja yang positif bagi karyawan, terdapat beberapa hal yang harus dipenuhi oleh perusahaan, diantaranya adalah: organisasi harus bisa menjamin kesejahteraan karyawan, karyawan mempunyai kesempatan dalam pengambilan keputusan organisasi dan juga karyawan diminta untuk berperan aktif dalam menentukan langkah selanjutnya yang akan diambil perusahaan. Hal selaras juga dijelaskan oleh Nadler & Lawler (1994) yaitu terdapat beberapa fokus pada kualitas kehidupan kerja. Fokus pertama terletak pada kualitas kehidupan kerja bukan hanya bagaimana karyawan bekerja dengan baik, namun juga bagaimana suatu pekerjaan dapat membuat *well-being* karyawan membaik. Fokus kedua adalah setiap karyawan diberi kesempatan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan manajemen organisasi. Fokus lainnya karyawan diajak untuk berperan aktif dalam menentukan langkah yang diambil perusahaan (Nadler & Lawler, 1994).

Kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu faktor keberhasilan sebuah perusahaan untuk mengikat karyawan untuk berberkomitmen kepada organisasi. Kualitas kehidupan kerja yang diterapkan terhadap karyawan jika dilaksanakan dengan baik akan membentuk karyawan yang berkinerja baik. Pernyataan tersebut pernah diteliti oleh Kanten dan Sadullah (2012) berjudul “*An Empirical Research On Relationship Quality of Work Life and Work Engagement*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Di dalam organisasi kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu faktor utama dalam membentuk komitmen organisasi. Hal tersebut pernah diteliti oleh Farid, dkk (2015) berjudul “*Relationship between quality of work life and organizational commitment among lecturers in a Malaysian public research university*”. Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Lebih lanjut lagi, kualitas kehidupan kerja merupakan faktor penting dalam membentuk komitmen organisasi di kalangan dosen di *Malaysia public research university*.

Setelah kualitas kehidupan kerja, terdapat faktor kepuasan kerja yang juga merupakan faktor penting untuk menumbuhkan komitmen organisasi kepada karyawan. Secara umum, kepuasan kinerja sendiri berarti seseorang yang sangat mencintai dan menyukai pekerjaannya (Spector, 1997). Kepuasan kinerja juga dapat diartikan sebagai evaluasi dari pekerjaan karyawan yang berupa reaksi emosional untuk pekerjaan atau pandangan terhadap pekerjaannya (Weiss & Brief, 2001). Ellickson (2002) menjelaskan bahwa reaksi emosional yang dihasilkan karyawan berupa pengembangan sikap positif atau negatif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Semakin pekerjaan dan lingkungan kerja memenuhi kebutuhan, nilai dan karakteristik pribadinya, maka semakin besar pula tingkat kepuasan kerja yang akan di dapatnya (Abraham, S., 2012).

Tentunya, terdapat faktor-faktor yang menyebabkan seseorang puas akan pekerjaannya. Menurut Spector (1997) terdapat sembilan aspek yang membentuk kepuasan kerja seseorang, yaitu: gaji (*pay*), promosi, kepemimpinan (*supervision*), tunjangan tambahan, penghargaan dari perusahaan (*contingen rewards*,) prosedur

kerja (*operating procedures*), rekan kerja (*coworkers*), sifat pekerjaan (*nature of work*) dan komunikasi (*communications*).

Mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, Caykoylu dan Egri (2010) melakukan penelitian dengan judul “*Key Organizational Commitment Antecedents for Nurses, Paramedical Professionals and Non-clinical Staff*” memperkuat pernyataan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang terbentuknya komitmen organisasi pada karyawan. Hasil dari penelitian yang dilakukan Caykoylu dan Egri (2010) adalah terdapat dukungan yang kuat dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan di dalam penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa hubungan ini tidak terbatas pada kelompok karyawan kesehatan (bagian organisasi) tertentu atau untuk jangka waktu tertentu.

Banyak faktor yang mempengaruhi tingkat *employee engagement* di dalam sebuah organisasi. Faktor-faktor tersebut bisa saja berupa kepuasan kerja di kalangan karyawan atau kualitas kehidupan kerja para karyawan harus baik. Dalam proses terbentuknya, tentu saja *employee engagement* tidak dapat berdiri sendiri. Terdapat variabel lain yang mempengaruhi *employee engagement* agar dapat menjadi satu unsur yang konstruktif yang ada di dalam perusahaan. Terwujudnya *Employee engagement* yang baik dipengaruhi oleh variabel-variabel lain seperti kepuasan kerja karyawan (Tejpal, 2012), dan juga kualitas kehidupan kerja (Sardar, et al, 2010). Keterikatan karyawan dalam suatu organisasi menandakan bahwa perusahaan memiliki iklim kerja yang positif.

Tingkat *employee engagement* yang ada di dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja para karyawan. Semakin tinggi tingkat

kepuasan kerja karyawan di dalam suatu organisasi, semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* yang dimiliki. Untuk memperkuat pernyataan sebelumnya, terdapat penelitian yang dilakukan oleh Abraham (2012) dengan judul “*Job Saisfaction as an Antecedent to Employee Engagement*”. Hasil dari penelitian tersebut diketahui bahwa kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi *employee engagement*. Lebih lanjut, pekerjaan (meliputi bentuk, jenis dan kesulitan pekerjaan), *benefits* dari pekerjaan, *recognition*, kerja sama, perlakuan yang adil, kebijakan perusahaan, semangat dari tim dan *performance management system* dapat menumbuhkan kepuasan kerja yang nantinya akan menyebabkan tumbuhnya *employee engagement*. Di dalam penelitian ini, *employee engagement* berperan sebagai variabel pendukung.

Employee engagement sendiri dapat diartikan sebagai anggota perusahaan yang memiliki keinginan kuat untuk mengekspresikan dirinya pada perusahaan tempatnya bekerja. Menurut Kahn (1990) *employee engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran pekerjaannya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Sedangkan menurut Hewitt Associate (2004) menyatakan bahwa *employee engagement* sebagai keinginan karyawan untuk *say* (berbicara positif mengenai organisasi), *stay* (keinginan untuk menjadi anggota dari organisasi) serta *strive* (berbuat melebihi harapan organisasi).

Employee engagement juga dapat dikatakan sebagai faktor penentu dari kesuksesan sebuah bisnis atau organisasi (Richman, 2006; Saks, 2011). Selaras laporan penelitian perusahaan yang dilakukan Hay Group (2001) yang menunjukkan fakta bahwa kantor-kantor dengan karyawan yang *ter-engaged*

dengan perusahaannya menjadi lebih produktif sebanyak 43 persen. Didasarkan pada perbandingan pendapatan yang diperoleh, karyawan yang ter-*engage* secara aktif merasakan dan memiliki ikatan yang kuat terhadap organisasi.

Tingkat keterikatan karyawan pada perusahaan mempunyai dampak yang sangat besar pada potensi yang dapat dikembangkan oleh karyawan. Semakin terikat karyawan dengan perusahaan, maka semakin besar kemungkinan karyawan tersebut berada pada potensi terbaiknya. Gallup (2013) melakukan survey pada populasi karyawan di Amerika pada tahun 2010 sampai 2012, terdapat 30 persen dari total karyawan yang ter-*engaged* dengan baik di tempat kerjanya. Gallup (2013) melanjutkan bahwa sisanya sekitar 70 persen tidak terikat yang menyebabkan potensi karyawan tidak mencapai potensi terbaiknya. Karyawan yang terikat adalah mereka yang terlibat, antusias dan komitmen terhadap pekerjaannya dan berkontribusi secara positif terhadap organisasi dan yang tidak terikat adalah yang sebaliknya.

Adanya *employee engagement* di dalam perusahaan sangat mempengaruhi komitmen organisasi. Pernyataan tersebut pernah diteliti oleh Albdour dan Altrawneh (2014) berjudul “*Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan*”. Penelitian ini menemukan hasil bahwa karyawan yang memiliki *job engagement* dan *organizational engagement* yang tinggi akan memiliki nilai *emotional commitment* dan *normative commitment* yang tinggi pula. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa *employee engagement* dan komitmen organisasi memiliki dampak terhadap performa kerja.

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi sangat dimungkinkan memiliki tingkat partisipasi yang tinggi kepada organisasi serta

karyawan merasa bahwa organisasi tersebut merupakan bagian dari dirinya. Hal yang terakhir inilah yang memungkinkan karyawan bekerja secara sukarela untuk mengembangkan organisasinya. Allen dan Meyer menuturkan bahwa komitmen organisasi juga dapat didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang menghubungkan karyawan dengan organisasinya yang akan terwujud dalam bentuk perasaan sukarela karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan (Laschinger, 2016).

Mowday, Porter, dan Steer (Albdour.,dkk 2014) mengungkapkan komitmen organisasi adalah kekuatan dalam mengidentifikasi individu dengan melibatkan organisasi yang dicirikan dengan keyakinan kuat penerimaan tujuan, nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk berusaha atas nama organisasi dan keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Komitmen organisasi juga mempunyai peranan penting dalam membarikan pengaruh positif kepada karyawan untuk melibatkan dirinya dalam mengembangkan organisasi. Komitmen organisasi merupakan variabel yang penting dalam mengatasi besarnya biaya untuk mengatasi turnover karyawan (Laschinger, 2012).

Rumah sakit merupakan salah satu bentuk perusahaan dalam bidang medis. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008:1189), rumah sakit merupakan tempat yang menyediakan dan memberikan jasa berupa pelayanan kesehatan yang meliputi berbagai masalah kesehatan. Berdasarkan data yang ada di Badan Pusat Statistik (2016), terdapat 1.725 rumah sakit umum dan 503 rumah sakit khusus yang tersebar di seluruh Indonesia. Salah satu dari sekian banyak rumah sakit tersebut adalah RSUP (Rumah Sakit Umum Pusat) Dr. Soeradji Tirtonegoro yang berada di Kabupaten Klaten, Jawa Tengah. RSUP Dr. Soeradji sendiri telah sejak

tahun 1927 dan pada saat itu masih bernama Scheurer Hospital. Oleh karena perusahaan ini bergerak di bidang jasa, maka perlu adanya komitmen organisasi agar kondisi psikologis karyawan senantiasa berada di kondisi terbaiknya dalam melayani konsumen yang notabene merupakan orang-orang sakit.

Terbentuknya kualitas kehidupan kerja yang baik dan kepuasan kerja karyawan kepada organisasi akan berdampak pada *employee engagement*. Nantinya, *employee engagement* tersebut membentuk komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening di RSUP Dr. Soeradji Tirtonegoro yang berada di Kabupaten Klaten, Jawa Tengah”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang di atas, masalah yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi?
3. Apakah terdapat pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap *employee engagement*?
4. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *employee engagement*?
5. Apakah terdapat pengaruh kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja bersama-sama secara langsung terhadap komitmen organisasi?

6. Apakah terdapat pengaruh kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement*?
7. Apakah terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasi?
8. Manakah yang lebih besar antara pengaruh secara langsung kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi dan pengaruh tidak langsung kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi melalui *employee engagement*?
9. Manakah yang lebih besar antara pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi melalui *employee engagement*?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk mengetahui pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap *employee engagement*.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *employee engagement*.
5. Untuk mengetahui pengaruh kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement*.
6. Untuk mengetahui pengaruh yang lebih besar dari kualitas kehidupan kerja daripada kepuasan kerja terhadap *employee engagement*.

7. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasi.
8. Untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh secara langsung kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi daripada pengaruh tidak langsung kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi melalui *employee engagement*.
9. Untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi daripada pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi melalui *employee engagement*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat bagi penulis

Sebagai tambahan informasi dan pengetahuan mengenai keadaan yang sebenarnya dalam suatu perusahaan dengan harapan dapat diterapkan dalam kehidupan nyata.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat menambah informasi, pengetahuan dan dapat memperluas wawasan tentang Manajemen Sumber daya Manusia khususnya dalam hal pelatihan, lingkungan kerja non fisik, kepuasan kerja dan disiplin kerja.

3. Manfaat bagi perusahaan

Penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengembangkan karyawannya agar lebih baik lagi dalam segi pelatihan, kepuasan kerja maupun kinerja karyawannya.

4. Manfaat bagi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia dalam mencari pemecahan masalah yang berkaitan dengan kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan keterikatan kerja karyawan di suatu perusahaan.

