

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pengelolaan sumber daya manusia adalah meningkatkan kinerja pegawai (D. A. Dewi, Senen, & Masharyono, 2018). Pegawai menjadi komponen penting bagi perusahaan dalam upaya mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, pengembangan perusahaan, kemampuan bersaing dan menghasilkan keuntungan (Senen, Sumiyati, & Masharyono, 2017). Dewasa ini persaingan dalam dunia usaha menunjukkan adanya persaingan yang semakin lama semakin ketat ini menuntut setiap perusahaan harus mampu menyediakan barang-barang atau jasa-jasa kepada konsumen dalam kualitas yang baik dan pelayanan yang baik pula (Wulandary, Syamsun, & Dirjosuparto, 2017). Kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat tersebut tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia di perusahaan tersebut melimpahnya SDM yang ada saat ini mengharuskan suatu organisasi untuk berpikir secara seksama tentang bagaimana dapat memanfaatkan SDM secara optimal agar menjadi SDM yang kompetitif (Wulandary et al., 2017). Masalah yang sering terjadi pada perusahaan adalah kinerja Pegawai yang masih rendah, hal ini akan mengakibatkan rendahnya produktivitas dan menghambat perusahaan mencapai keberhasilan usahanya (Wahyuni & Senen, 2017).

Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai implikasi kualitas kehidupan kerja Pegawai lebih ditingkatkan, maka kinerja Pegawai akan meningkat pula, begitu juga sebaliknya apabila implikasi kualitas kehidupan kerja Pegawai rendah maka kinerja Pegawai akan menurun (Setiyadi et al., 2016). Tuntutan akan kinerja Pegawai yang tinggi memang sudah menjadi bagian dari semua perusahaan, namun fakta yang ada sekarang memperlihatkan bahwa belum semua Pegawai memiliki kinerja yang tinggi sesuai dengan harapan, banyak terdapat Pegawai yang memiliki kinerja yang rendah (Hidayati, Purwanto, & Yuwono, 2008). Permasalahan yang terjadi di perusahaan akan berpengaruh pada menurunnya kinerja Pegawai sehingga sulit mencapai tujuan perusahaan (Yuliawan, 2012).

Kinerja Pegawai di perusahaan yang menjadi salah satu indikator keberhasilan perusahaan tersebut masih menjadi masalah yang menarik untuk diteliti di Perilaku Organisasi karena masih menjadi hambatan untuk mencapai keberhasilan perusahaan. (Gani, 2013). Kinerja Pegawai yang tidak optimal menjadi masalah yang kerap ditemui pada perusahaan-perusahaan di berbagai sektor termasuk sektor public dan swasta (Hadi Senen, Masharyono, Triananda, & Sumiyati, 2016).

Menurut penelitian yang sudah dilakukan masih menjadi masalah di sektor jasa (Rafii & Andri, 2013) dan manufaktur (S. Riyadi, 2011). Kedua penelitian mengenai masalah kinerja organisasi ini menunjukkan hasil yang mirip baik di sektor publik maupun sektor swasta yaitu tingkat kinerja Pegawai pada kedua sektor tersebut rendah (Rafii & Andri, 2013; S. Riyadi, 2011).

Kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya ada tiga faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu kemampuan bekerja, keinginan untuk bekerja, dan dukungan kesempatan untuk bekerja. (S. Riyadi, 2011). Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang Pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan (H. A. Lestari, 2018).

Permasalahan yang berkaitan dengan sektor industri jasa di Indonesia antara lain masalah kemungkinan terjadinya ketimpangan (disparitas) tingkat efisiensi dan produktivitas dari tiap subsektor dari industri jasa, hal tersebut bisa terjadi akibat adanya ketimpangan pada struktur pasarnya yaitu adanya penguasaan pangsa pasar yang begitu besar dan dominan untuk beberapa jenis usaha tertentu pada tiap subsektor yang ada dalam sektor industri jasa relatif masih rendah dibandingkan dengan produktivitas kapital dan tenaga kerja (E. P. Lestari & WSU, 2017). Menjamin keberlangsungan perusahaan dengan optimal dengan memiliki keunggulan kompetitif, maka perusahaan di sektor jasa harus dapat mengelola seluruh aktiva yang dimiliki dan kewajiban-kewajibannya semaksimal mungkin sehingga kegiatan operasional perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Wahyu Aji, 2019).

Masalah kinerja di sektor jasa memiliki kontribusi pada Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) besar, tetapi tidak memiliki laju penyerapan tenaga kerja yang baik jika dibanding sektor lain dengan kontribusinya, mereka mendapati nilai yang cukup rendah (Findi & Marshafeni, 2013). Ada juga permasalahan lintas sektoral di sektor jasa keuangan, yang meliputi tindakan moral hazard, belum optimalnya perlindungan konsumen jasa keuangan, dan terganggunya stabilitas sistem keuangan. (Y. Utami, 2011). Prioritas utama yang dihadapi perusahaan dalam memaksimalkan kinerja perusahaan adalah menghadapi rendahnya kinerja Pegawai dalam bekerja, karena hal tersebut bisa membuat perusahaan sulit mencapai tujuan perusahaan (Hadi Senen et al., 2016).

PT. PLN UP2D JAWA BARAT merupakan perusahaan sektor jasa yang juga mengalami masalah dalam kinerja Pegawainya, hal ini bisa dilihat dari realisasi kinerja yang masih fluktuatif seperti pada Tabel 1.1

**TABEL 1. 1**  
**PENILAIAN KINERJA PT.PLN PERSERO UP2D JAWA BARAT**

No	Indikator	Tahun			
		2017 (%)	2018 (%)	2019 (%)	2020 (%)
1.	Tugas Kinerja	90	80	80	80
2.	Kewarganegaraan	90	70	80	70
3.	Kontraproduktivitas	80	70	80	70
<b>Total</b>		<b>260</b>	<b>220</b>	<b>240</b>	<b>220</b>

Sumber : PT.PLN PERSERO UP2D JAWA BARAT Tahun 2017-2020.

Penilaian Kinerja Unit PT.PLN PERSERO UP2D JAWA BARAT dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2020 realisasi target kinerja tidak tercapai, sehingga terjadi fluktuasi. Dimana pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2020 kinerja mengalami penurunan. Dalam tabel bisa di lihat secara seksama, terjadi penurunan yang signifikan pada tahun 2019 ke 2020. Penurunan kinerja yang terjadi tersebut tidak terlepas juga dari pengaruh para Pegawainya di tiap unitnya. Sehingga ini juga bisa menjadi masalah bagi PT.PLN PERSERO UP2D JAWA BARAT.

Penyebab kinerja perusahaan rendah diakibatkan ketidak sesuaian sasaran yang diharapkan direktur perusahaan, kinerja Pegawai yang rendah tidak dapat mencapai target yang diharapkan (Ardianingsih & Ardiyani, 2010; Zulkarnain, Gemina, & Yunningsih, 2019). Perilaku seseorang memberikan hasil pekerjaan

yang sesuai atau kriteria yang dibakukan organisasi, maka kinerjanya tergolong baik, dan jika sebaliknya berarti kinerjanya buruk (Damayanti, Susilaningsih, & Sumaryati, 2013). Sumber daya manusia yang kompeten dengan kinerja yang baik, dapat menunjang keberhasilan bisnis kewajiban adalah perusahaan selalu menjaga kinerja dan kualitas Pegawainya agar tetap mampu bersaing di dunia bisnis (N. Dewi & Utama, 2016; Potu, 2013). Maka dari itu, penetapan standar diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja Pegawai sesuai dengan sasaran yang diharapkan, sekaligus juga melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan (Damayanti et al., 2013).

Lian, Lin, dan Wu (2007) dalam Pratiwi, (2014), berpendapat Faktor yang mempengaruhi QWL (*Quality working life*) atau kualitas kehidupan kerja adalah kinerja Pegawai. jika Pegawai memiliki kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi maka QWL-nya pun akan meningkat. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat di dalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia di dalamnya, budaya organisasi juga punya pengaruh dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat supaya kinerja organisasi meningkat (Byars & Rue, 2010; Darmawan & Widjaja, n.d.) .

Kualitas kehidupan kerja dalam penelitian Arifin (2012) Setiyadi et al (2016) merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta Pegawai terhadap organisasi, kualitas kehidupan kerja mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai. Semakin baik kualitas kehidupan kerja Pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerjanya dalam untuk pencapaian tujuan organisasi (Setiyadi et al., 2016).

Pernyataan di atas sama dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (P. Rathamani (2013), Majumdar, Dawn, & Dutta (2012), Shahbazi, Shokrzadeh, Bejani, Malekinia, & Ghoroneh, (2011) dan Acheampong, Muhammed, & Agyapong (2016) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja Pegawai.

Perusahaan bisa meningkatkan kehadiran kerja Pegawai, dengan terlebih dulu meningkatkan kualitas kehidupan kerja Pegawai. (Abdillah & Hartono, 2017) maka dari itu kualitas kehidupan kerja bisa dilihat dari presentase absensi Pegawai ke kantor seperti pada tabel 1.2 di bawah ini.

**TABEL 1. 2**  
**PRESENTASE ABSENSI PEGAWAI PT.PLN PERSERO UP2D JAWA BARAT TAHUN 2018 - 2020**

No.	Bulan	Jumlah Absensi $\geq 7.15\%$ (Sakit, Ijin, dan Tidak Hadir)		
		Tahun 2018(%)	Tahun 2019(%)	Tahun 2020(%)
1.	Januari	10,3	10,4	7,4
2.	Februari	5,9	12	13,2
3.	Maret	4,4	9,8	8,8
4.	April	11,8	5,4	7,4
5.	Mei	10,3	15,8	14,7
6.	Juni	7,4	7	5,9
7.	Juli	5,9	6,3	8,8
8.	Agustus	10,3	14,8	17,6
9.	September	13,2	11,2	10,3
10.	Oktober	7,4	8	14,7
11.	Nopember	4,4	8,9	10,3
12.	Desember	14,7	11	13,2
Total		<b>29,6%</b>	<b>33,6%</b>	<b>36,8%</b>

Sumber : PT.PLN PERSERO UP2D JAWA BARAT. Tahun 2018-2020

Pegawai UP2D yang mempunyai kinerja rendah dapat berdampak pada tidak tercapainya target dari PT.PLN PERSERO UP2D JAWA BARAT. Berdasarkan tabel di atas, menggambarkan bahwa presentase absensi Pegawai di PT.PLN PERSERO UP2D JAWA BARAT mengalami peningkatan yang berarti menurunnya tingkat kehadiran. Dari bulan Januari sampai dengan bulan Desember menunjukkan nilai yang naik turun. Begitu juga pada hasil akhir 2 tahun ke belakang. Pada tahun 2018 dan 2019 mengalami peningkatan dari 8,8 % menjadi 11,0 %. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Pegawai yang absen naik dari tahun ke tahunnya.

Jika masih temukan Pegawai yang datang terlambat masuk kerja atau setelah istirahat, tidak menggunakan waktu secara maksimal dengan banyak ngobrol dengan rekan kerja lainnya, bermain hp, maupun mengurus urusan pribadi dalam bekerja (Bahari, 2020).

Menurut penelitian Ayal et al., (2019) kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai, artinya budaya organisasi dan kualitas kehidupan kerja yang baik akan mampu meningkatkan kinerja Pegawai.

Kualitas kehidupan kerja memiliki peran penting bagi Pegawai karena merupakan bentuk kebijakan perusahaan untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif, pemberian kompensasi yang layak, memberikan pengembangan karir Pegawai maupun pemberian penghargaan atas pencapaian prestasi Pegawai dalam bekerja (Nahdluddin & Maftukhah, 2015).

Pegawai akan merasa diperhatikan oleh perusahaan sehingga akan memaksimalkan usahanya dalam bekerja mencapai target karena adanya perasaan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan Pegawai dalam bekerja (Nahdluddin & Maftukhah, 2015). Melalui kualitas kehidupan kerja yang baik tentunya akan berdampak pada individu dalam bekerja seperti akan lebih baik lagi dalam mengerjakan pekerjaannya (Hasmalawati & Nur, 2017). Maka bisa di simpulkan kualitas kehidupan kerja memberi peran penting dalam perusahaan untuk meraih keuntungan atau laba yang maksimal melalui penyediaan kebijakan perusahaan terhadap Pegawainya (Gultom, 2014).

Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi dalam data yang ditemukan pada penelitian (Pratiwi & Himam, 2014) fenomena kinerja pegawai negeri khususnya pegawai pemerintah daerah (Pemda) sering dinilai kurang memuaskan karena citra dan budaya yang terbangun selama ini adalah menjadi pegawai negeri sipil lebih santai dan nyaman dalam berkerja, banyak terjadi perilaku-perilaku seperti tidak disiplin bekerja asal-asalan dan sebagainya. Secara umum, beberapa perilaku negatif yang ditampakkan oleh oknum pegawai Pemda adalah sikap negatif pada saat bekerja, seperti urusan yang berbelit-belit, rumit akibat birokrasi yang kaku, tidak efektif dan efisien, serta reaktif dibandingkan proaktif (Pratiwi & Himam, 2014). Fenomena ini banyak ditemukan di pemerintahan daerah di berbagai kabupaten di Indonesia Soeprpto, (Soeprpto, Ribawanto, & Hanafi, 2000) menemukan salah satu alternatif solusi untuk

mengatasi fenomena aparatur pemerintah daerah yakni dengan meningkatkan Kualitas Kehidupan Kerja.

Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat yang luar biasa bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya, perusahaan harus menerapkan menerapkan budaya organisasi yang cocok pada sebuah organisasi diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut (Jamaluddin, Salam, Yunus, & Akib, 2017). Perusahaan jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan (Arianty, 2014). Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (corporate culture) adalah sebagai aturan main yang ada dalam perusahaan yang menjadi pegangan bagi sumberdaya manusia perusahaan dalam menjalankan kewajiban dan nilai-nilai untuk berperilaku dalam perusahaan (Jamaluddin et al., 2017). Akibatnya Pegawai akan memiliki kepercayaan pada diri sendiri, kemandirian dan mengagumi dirinya sendiri (Jamaluddin et al., 2017).

Berdasarkan kenyataan menurut penelitan dan data yang diperoleh dalam penelitian E. P. Putri (2015:8-9) ditemukan fenomena masih lemahnya budaya organisasi yaitu 1). pemborosan fasilitas kerja yang dilakukan Pegawai contohnya memprint hasil kerja sehingga kertas dan tinta printer cepat habis; 2). Pegawai keluar masuk kantor tanpa ijin dan tanpa adanya kepentingan yang urgent; 3). Tidak adanya inovasi dalam bekerja sehingga pekerjaan dinilai monoton; 4). Pegawai sering menunda dalam pekerjaan; 5). Membawa perlengkapan kantor ke rumah; 6) Pegawai kurang peduli dengan hasil pekerjaannya; 7) Inisiatif yang kurang dari Pegawai karena hanya menunggu perintah atasan; 8) Waktu kerja tidak dipergunakan secara efektif oleh Pegawai; 9) Semangat kerja yang rendah dan suka bersantai-santai di kantor; 10). Pegawai tidak memiliki inisiatif dalam bekerja karena masih menunggu perintah atasan sehingga pegawai sering melakukan pekerjaan hanya di saat pimpinan berada di kantor. Melihat fenomena tersebut maka Pegawai yang tidak memahami budaya organisasi di perusahaan dapat menghambat pencapaian tujuam perusahaan.

Penelitian Chao et al., (2010) menghasilkan implementasi *aided self-manajemen* team (bentuk lain dari kualitas kehidupan kerja) dapat berdampak positif terhadap kinerja Pegawai. Menurut Zin, (2004:324-325) indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

- 1 Pertumbuhan dan pengembangan, yaitu terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan ketrampilan atau pengetahuan yang dimiliki Pegawai
- 2 Partisipasi, yaitu adanya kesempatan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaan
- 3 Sistem imbalan yang inovatif, yaitu bahwa imbalan yang diberikan kepada Pegawai memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standard hidup Pegawai yang bersangkutan dan sesuai dengan standard pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja
- 4 Lingkungan kerja, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk di dalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik

Implementasi manajerial yang dilakukan pada penelitian Ayal et al. (2019) perusahaan perlu menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik bagi Pegawainya dengan dikeluarkannya beberapa kebijakan yang bisa membuat Pegawai merasa diperhatikan bukan kebijakan yang merugikan Pegawai, selain itu perusahaan juga perlu menanamkan pemahaman bagi Pegawainya agar patuh dan memahami budaya dalam organisasi sehingga pencapaian kinerja perusahaan bisa tercapai.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dikemukakan, maka penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat Kualitas Kehidupan Kerja Pegawai di PT.PLN PERSERO UP2D JAWA BARAT.
2. Bagaimana gambaran budaya organisasi di PT.PLN PERSERO UP2D JAWA BARAT.
3. Bagaimana gambaran tingkat kinerja pegawai di PT.PLN PERSERO UP2D JAWA BARAT.
4. Apakah Kualitas Kehidupan Kerja Pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT.PLN PERSERO UP2D JAWA BARAT.



5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT.PLN PERSERO UP2D JAWA BARAT.
6. Apakah Kualitas Kehidupan Kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT.PLN PERSERO UP2D JAWA BARAT.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai, yang dijabarkan sebagai berikut:

- 1 Untuk memperoleh temuan mengenai tingkat Kualitas Kehidupan Kerja Pegawai di PT.PLN PERSERO UP2D JAWA BARAT.
- 2 Untuk mengetahui gambaran pelaksanaan Budaya Organisasi di PT.PLN PERSERO UP2D JAWA BARAT.
- 3 Untuk memperoleh temuan mengenai tingkat kinerja Pegawai di PT.PLN PERSERO UP2D JAWA BARAT.
- 4 Memperoleh temuan mengenai pengaruh Kualitas Lingkungan Kerja terhadap kinerja pegawai di PT.PLN PERSERO UP2D JAWA BARAT.
- 5 Memperoleh temuan mengenai pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai di PT.PLN PERSERO UP2D JAWA BARAT.
- 6 Memperoleh temuan mengenai pengaruh Kualitas Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai di PT.PLN PERSERO UP2D JAWA BARAT.

### **1.4 Kegunaan penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat sejalan dengan tujuan penelitian sebelumnya. Kegunaan penelitian ini terbagi secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

#### **1.4.1 Teoritis**

Penelitian ini bisa dijadikan sumber referensi atau rujukan bagi penelitian selanjutnya yang akan meneliti topik yang sama yaitu pengaruh kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai.

### 1.4.2 Praktis

- 1 Penelitian ini bisa menjadi teori pendukung terkait dengan ilmu manajemen terutama bidang sumber daya manusia yang berhubungan pengaruh kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai.
- 2 Penelitian bisa memberi sumbangan pada aspek praktis terutama bagi perusahaan dalam memperhatikan perilaku dalam organisasi.