

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015 membawa dampak yang sangat signifikan bagi pertumbuhan dunia usaha di Indonesia, karena tidak hanya menciptakan sebuah pasar bebas bagi perdagangan barang dan jasa, tetapi juga menyentuh sampai sendi-sendi perekonomian lainnya, seperti aspek ketenagakerjaan, kebijakan persaingan usaha hingga ke aspek-aspek yang sangat relevan untuk pembangunan Indonesia. Semakin ketatnya persaingan bisnis merupakan sebuah ancaman bagi dunia usaha di Indonesia.

Dalam menghadapi pasar bebas Asean (MEA), perusahaan-perusahaan di Indonesia didesak untuk mampu berintegrasi dengan MEA. Selain itu, hal ini menjadi sebuah kesempatan bagi dunia usaha di Indonesia untuk tumbuh. Hal tersebut, sesuai dengan pernyataan Rofiq (2015) dalam jurnalnya menyatakan bahwa pemberlakuan MEA Indonesia dapat menjadi peluang untuk masyarakat Indonesia dapat memperluas investasi di kawasan-kawasan ASEAN sehingga kemampuan produksi dan ekonomi domestik juga semakin bertambah membaik.

Pertumbuhan dunia usaha yang semakin maju tentunya memerlukan suatu manajemen yang lebih efektif agar usaha yang dijalankan dapat lebih bertahan atau bahkan dapat lebih berkembang, untuk memenangkan persaingan pada era yang serba kompetitif. Organisasi perusahaan harus mampu mengelola perusahaan sehingga perusahaan dapat bertahan, tumbuh dan berkembang sesuai dengan tujuan perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan Ebert & Griffin (2006:166) menyatakan bahwa pengelolaan atau manajemen

adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya organisasi dalam rangka mencapai sarannya. Setiap perusahaan, dibidang produksi barang atau jasa, pada umumnya memiliki tujuan. Pencapaian tujuan tersebut perlu didukung oleh adanya sistem yang efektif dalam organisasi perusahaan tersebut, untuk memiliki sistem yang efektif diperlukan organisasi yang sehat.

Pandangan awal tentang konsep kesehatan organisasi dikemukakan oleh *Matthew Miles* (1969) dalam jurnal *Hoy & Feldman* (1978) bahwa “*a healthy organization is one that not only survives in its environment, but continues to grow and prosper over the long term. An organization on any given day may be effective or ineffective, but healthy organizations avoid persistent ineffectiveness*” yang memiliki pengertian bahwa organisasi yang sehat adalah tidak hanya bertahan dalam lingkungannya, namun terus tumbuh dan berkembang dalam waktu jangka panjang. Sebuah organisasi setiap saat mungkin bisa efektif atau tidak, tetapi organisasi yang sehat menghindari ketidakefektifan terus-menerus.

Setiyanti (2013) menyatakan bahwa terdapat empat langkah yang bisa diterapkan dalam usaha untuk menjadikan organisasi sehat yaitu membangun dan memelihara tim kepemimpinan yang kompak, menciptakan kejelasan organisasi, mengkomunikasikan berulang-ulang kejelasan visi organisasi, dan memperkuat kejelasan organisasi melalui sistem sumber daya manusia. Kesehatan organisasi menurut Miles (dalam *Hoy & Feldman*, 1978), yaitu: *Goal Focus, communication adequacy, power equalization, resource utilization, cohesiveness, morale, innovativeness, autonomy, adaptation, problem solving adequacy.*

PT. X adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang importir komoditi yang pada umumnya digunakan sebagai bahan baku pakan ternak, yang berpusat di Surabaya, Jawa Timur. Produk yang diimpor antara lain adalah *soy bean meal* (bungkil kedelai asal Argentina, Brazil, India), *corn* (jagung), *bean* (kedelai). Selain memperhatikan hasil produksi, untuk dapat bersaing di MEA terutama kompetitor di Surabaya PT. X seharusnya memperhatikan pula manajemen organisasi yang dimiliki oleh PT. X. Aspek yang dikelola bukan hanya meliputi hal-hal yang bersifat material seperti uang, mesin atau bahan-bahan material lainnya yang diperlukan dalam memproduksi suatu barang tetapi juga hal-hal yang bersifat *non-material* yaitu manusia sebagai penggerak dalam sistem manajemen perusahaan.

Sumber daya manusia yang berkualitas akan mengikuti dan menghasilkan produktivitas yang efektif sehingga dapat bersaing pada era kompetitif, hal tersebut sejalan dengan Pela dan Inayati (2011:82) yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif suatu organisasi diawali oleh manusia dan diakhiri oleh manusia juga, dengan demikian organisasi harus mengembangkan sumber daya manusia (SDM) sebagai aset yang paling berharga dibandingkan seluruh aset yang ada.

Berdasarkan *preliminary* karyawan kebingungan dengan visi dan misi perusahaan, maupun target perusahaan yang belum pernah disosialisasikan. Hal ini terlihat dari hasil wawancara pada salah satu kepala gudang bapak J di PT. X tersebut:

“ kalau tujuan perusahaan saya tidak tahu, bisa ditanyakan ke atas saja. Kalo saya tahunya cuma pengen perusahaan maju aja. Kurang paham tentang penilaian kerja, pimpinan sering bilang ada penilaian, tetapi kurang tahu penelian seperti apa, jika evaluasi tidak sampai bawah, hanya pimpinan saja. Tim

gudang sendiri gak ada evaluasi. Kalau arti logo tidak tahu. Tidak dijelaskan sama sekali dan gak paham.”

Berdasarkan kutipan di atas terlihat individu tidak mengetahui tujuan dari organisasi PT. X, dan organisasi PT. X, belum memenuhi kriteria organisasi yang sehat menurut Miles (1969), pada *goal focus* dikarenakan kurangnya kejelasan dalam tujuan perusahaan. Pada kriteria *Communication* dan *Problem Solving* PT. X, sudah memenuhi terlihat dari hasil wawancara yang dilakukan oleh beberapa karyawan berikut ini

“komunikasi dengan atasan baik karena dapat bekerja sama dengan baik, selain itu support yang diberikan bagus mendukung dalam bekerja dengan memberikan nasehat dan motivasi (Pak D, 3 Maret 2017).”

“Para karyawan dapat berkomunikasi dengan atasan kapanpun saat membutuhkan, apabila tidak dapat bertemu secara langsung, bisa via telepon (Pak Y, 3 Maret 2017).”

“Dalam mengatasi masalah pun mudah dalam penyelesaian apabila penyelesaian memerlukan bos dapat langsung menghubungi bos, namun selama masalah dapat diatasinya dengan rekan kerja sendiri atau manajer gudang, akan diusahakan (Pak S, 3 Maret 2017).”

Pada wawancara di atas pula terlihat, bahwa kriteria *optimal power equalization* PT. X sudah terpenuhi yaitu karyawan sudah saling *support*, memberi motivasi dan nasihat baik dari atasan ke bawahan, maupun pada tim kerja. Terlihat jelas bahwa pengaruh sudah diberikan secara merata ke seluruh anggota organisasi agar setaip anggota dapat efektif. Selain tiga kriteria, di atas masih ada tujuh kriteria kesehatan organisasi yaitu *resource utilization* dimana setiap personil atau sumber daya organisasi harus dimanfaatkan secara efektif dengan menjaga keseimbangan dan kesesuaian antara kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi. Pada kriteria ini PT.

X pun sudah terpenuhi dibuktikan dari hasil wawancara oleh beberapa kepala gudang berikut:

“Tugas bawahan yang saya bawahi sudah sesuai dengan kemampuan masing-masing. Hal ini dikarenakan di dalam perusahaan tidak ada jabatan, sehingga semua karyawan di gudang harus bisa melakukan semua aktivitas yang ada di gudang (Pak D, 3 Maret 2017).”

“Harus bisa saling melengkapi. Bisa serabutan, sehingga jika ada yang tidak masuk dapat digantikan tanpa harus disuruh (Pak J, 3 Maret 2017).”

“Penempatan posisi bawahan dan kinerja bawahannya sudah sesuai karena bawahannya dapat menyelesaikan tugas diberikan (Pak N, 3 Maret 2017).”

Pada kenyataannya, organisasi tidak memiliki *job description* yang jelas untuk karyawan, menurut beberapa kepala gudang di PT. X sumber daya manusia sudah dimanfaatkan dengan efektif. Kriteria selanjutnya, adalah *cohesiveness*, yaitu adanya kesadaran bersama pada setiap anggota dengan prinsip organisasi selalu menjadi milik mereka, sehingga dapat saling mempengaruhi dalam berbuat dan bertindak secara kolektif demi kemajuan organisasi. Berdasarkan hasil wawancara pada beberapa karyawan PT. X, pada kriteria ini belum terpenuhi terlihat, ketika peneliti menanyakan apa yang membuat karyawan bertahan pada perusahaan tersebut semua jawaban dari karyawan tidak terletak pada rasa kepemilikan akan organisasi melainkan motivasi dari luar organisasi, berikut hasil wawancara

“Karena bosnya baik. Kalau ada keluarga yang sakit bos biasanya memberi pinjaman uang (Pak R, 3 Maret 2017).”

“Karena untuk keluaran, dan selama pekerjaan saya nyaman-nyaman aja saya kan tetap bekerja di sini (Pak S, 3 Maret 2017).”

“Sudah nyaman, sudah kenal lama dengan beberapa rekan kerja, sudah seperti keluarga (Pak Y, 3 Maret 2017).”

“Sudah nyaman dengan suasana kerja yang enak dan mendapatkan fasilitas (uang bensin dan asuransi) termasuk gaji yang sudah lumayan (Pak D, 3 Maret 2017).”

“Di sini asik, aturannya gak terlalu baku karena kalo digundang saya masih bisa bekerja memaki sendal jepit, pekerjaannya gak terikat jika saya capek saya bisa beristirahat, selain itu pimpinannya baik (Pak J, 3 Maret 2017).”

“Faktor usia dan skill, karena hanya perusahaan ini yang mau menerima saya (Pak N, 3 Maret 2017).”

Berikutnya ada *morale*, organisasi senantiasa memberikan kenyamanan dan kesejahteraan bagi setiap anggotanya untuk memenuhi perasaan rasa memiliki terhadap organisasi. Di dalam kriteria ini, PT. X sudah cukup menerapkan dalam pemberian kenyamanan dan kesejahteraan pada karyawannya, dibuktikan berdasarkan hasil wawancara berikut

“Kenaikan gaji berdasarkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan, serta tanggung jawab terhadap tugas (Pak N, 3 Maret 2017).”

“Untuk kenaikan jabatan berdasarkan evaluasi, seharusnya sesuai dengan kinerja para karyawan, sudah saling paham karena lama (Pak Y, 3 Maret 2017).”

“Untuk sistem reward yang diberikan untuk gudang ada presensi 1 hari 4x, kalau dalam seminggu berturut-turut tidak absen maka akan mendapat tambahan Rp.10.000, pernah kami liburan ke Bali bersama karyawan gudang dan keluarga masing-masing, keadilan fasilitasnya sama tapi sesuai kerjanya dibagian apa, maka di bagian itu dapatkan fasilitas yang dibagiannya masing-masing (Pak D, 3 Maret 2017).”

Hasil *preliminary* di atas merupakan persepsi dari karyawan terkait aspek yang ada dalam terkait kesehatan organisasi menurut Miles (dalam Hoy & Feldman, 1978) dapat dilihat bahwa PT. X hanya memenuhi lima dari 10 aspek yang diteliti. Adapun persepsi yang dimaksud adalah cara pandang seorang karyawan atas posisi, tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya dalam suatu organisasi di mana karyawan tersebut bekerja. Hal ini berpengaruh terhadap semakin jelasnya peranan yang diharapkan, dari setiap karyawan dalam melaksanakan tugas. Peranan yang dimiliki oleh karyawan tersebut, berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakannya untuk mencapai tujuan organisasi. Adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas, serta deskripsi pekerjaan yang jelas akan berpengaruh, terhadap bagaimana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.

Penelitian yang mendukung pengaruh positif dan signifikan persepsi peranan, terhadap kinerja pegawai adalah penelitian Hailesilaie (2009) motivasi secara positif menentukan kinerja, demikian pula dengan persepsi peranan memiliki hubungan yang positif dengan hasil kinerja yang efektif. Secara garis besar penelitian mengenai kesehatan organisasi, khususnya di Indonesia masih sangat baru dan terbatas. Hal ini terlihat dari keterbatasan referensi pendukung, sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait OH, selain itu *preliminary* data yang menguatkan terkait permasalahan yang ada dalam kesehatan organisasi yang menyatakan bahwa PT. X di Surabaya, hanya memenuhi 5 dari 10 aspek yang yang menjadi kriteria organisasi dikatakan sehat.

Berdasarkan hasil *preliminary* yang didapatkan peneliti tertarik melihat gambaran persepsi karyawan atas kesehatan organisasi PT. X di

Surabaya, diharapkan penelitian ini dapat membantu perusahaan menelaah gambaran persepsi karyawan dalam mempersepsikan kesehatan organisasi, sebagai dasar bagi perusahaan untuk melakukan intervensi, terhadap organisasi perusahaan tersebut agar menjadi sehat dan mampu berkompetitif. Selain itu, pentingnya persepsi karyawan dalam mempersepsikan organisasi yang sehat agar berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan, menghasilkan produksi yang berkualitas untuk berkompetitif di MEA 2015.

1.2. Batasan Masalah

Pada penelitian ini, variabel penelitian akan dibatasi pada satu variabel saja, yaitu kesehatan organisasi pada PT. X di Surabaya dengan menggunakan 10 dimensi menurut Miles (dalam Hoy & John A. Feldman, 1978), yaitu: *Goal Focus, communication adequacy, power equalization, resource utilization, cohesiveness, morale, innovativeness, autonomy, adaptation, problem solving adequacy*. Adapun subjek dalam penelitian ini, adalah seluruh karyawan tetap PT X yang berada dalam organisasi perusahaan.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang ada pada latar belakang dan batasan masalah, maka masalah yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut: Bagaimana gambaran persepsi karyawan atas kesehatan organisasi pada PT X di Surabaya ?

1.4. Tujuan

Mengetahui gambaran persepsi karyawan atas kesehatan organisasi pada PT. X di Surabaya.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi wawasan baru bagi penelitian selanjutnya, khususnya dalam bidang psikologi industri dan organisasi mengenai gambaran persepsi karyawan terhadap kesehatan organisasi.

1.5.2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis dari penelitian ini adalah:

1. Sebagai referensi yang dapat digunakan bagi PT. X untuk menelaah persepsi karyawan, terhadap kesehatan organisasi dan sebagai dasar pengembangan organisasi PT. X untuk melakukan intervensi, agar menjadi organisasi yang sehat
2. Hasil kesehatan organisasi PT.X diharapkan, menjadi dasar anggota organisasi mampu memiliki rasa kepemilikan, serta menyadari peranan penting bagi pencapaian tujuan. Anggota organisasi diharapkan terdorong untuk meningkatkan kontribusi yang diberikan, sehingga akan berusaha bekerja secara efektif untuk menghasilkan hasil kinerja yang efektif pula, dan dapat berkembang dalam menghadapi MEA.