

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan era globalisasi peningkatan persaingan dalam organisasi baik publik maupun swasta berlomba-lomba untuk mempunyai Sumber Daya Manusia (SDM) yang tangguh. Terlebih pada Sumber Daya Manusia aparatur yang dimiliki khususnya organisasi sektor publik ataupun instansi pemerintahan. Peran Sumber Daya Manusia dalam kemajuan suatu organisasi khususnya organisasi sektor publik atau instansi pemerintahan tidak dapat diabaikan begitu saja. Apabila Sumber Daya Manusia dalam suatu instansi pemerintahan memiliki Sumber Daya Manusia yang baik, disiplin, loyal, dan produktif maka organisasi atau instansi akan berkembang pesat, namun kebalikannya jika memiliki Sumber Daya Manusia yang tidak disiplin, korupsi, kolusi, dan nepotisme, instansi pemerintahan tersebut akan hancur dan tidak bertahan lama.

Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat di wujudkan dengan pengembangan karir, pendidikan, dan pelatihan. Pengembangan Sumber Daya Manusia bertujuan untuk membuat perubahan baik sikap maupun perilaku Pegawai Negeri Sipil (PNS) agar menjadi lebih baik dalam melaksanakan tugasnya (dalam Rezeki & Muhammad, 2022).

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai Sumber Daya Manusia yang berada disektor pemerintahan berperan penting terhadap keberhasilan pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional. Pemerintah telah

menetapkan kebijakan baru dalam bentuk produk hukum terkait dengan Perkembangan era globalisasi peningkatan persaingan dalam organisasi baik publik maupun swasta (dalam Rezeki & Muhammad, 2022).

Sebuah instansi membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas agar tercapainya tujuan instansi. Pencapaian tujuan instansi menunjukkan hasil kerja instansi dan menunjukkan kinerja instansi tersebut. Sumber daya manusia pada sebuah instansi adalah salah satu kunci yang harus diperhatikan dikarenakan melalui sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan kegiatan operasional instansi. Dan juga semua potensi sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap upaya instansi dalam mencapai tujuan instansinya. Pada saat ini, banyak instansi mulai menyadari bahwa sumber daya manusia adalah masalah instansi yang perlu diperhatikan, karena melalui sumber daya manusia yang membuat sumber daya lain dalam instansi dapat dijalankan. (Hadi dan Marwan, 2019)

Pegawai Negeri Sipil sebagai Sumber Daya Manusia yang berada disektor pemerintahan berperan penting terhadap keberhasilan pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional. Pemerintah telah menetapkan kebijakan baru dalam bentuk produk hukum terkait dengan peningkatan Sumber Daya Manusia untuk memperoleh dan meningkatkan kapasitas pegawai yang profesional dengan kualitas pegawai yang pintar, terampil dan memiliki kompetensi, dapat bekerja keras, kreatif, dan bermoralitas tinggi. Peluang pengembangan kompetensi aparatur semakin strategis dengan adanya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam pasal

70 ayat 1 menyatakan bahwa Setiap Pegawai Aparatur Sipil Negara memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, salah satunya melalui pendidikan dan pelatihan. (UU Republik Indonesia tentang Aparatur Sipil Negara)

Hal ini sangat esensial karena apabila tenaga aparatur dalam melakukan perencanaan Sumber Daya Manusia tidak memiliki kemampuan yang memadai, maka pegawai yang diperoleh tentunya tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi baik secara kualitas maupun kuantitas (dalam Patonengan, 2021) menjawab tantangan itu Sumber Daya Manusia aparatur mau tidak mau harus ditingkatkan kompetensinya, sehingga lebih optimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat maupun publik. Pengembangan kapasitas pegawai saat ini memerlukan pendekatan atau pola baru sesuai dengan kebutuhan aktual publik, khususnya aparatur yang mengemban tugas pada posisi strategis, dimana membutuhkan sumber daya aparatur pemerintah yang memiliki kompetensi tertentu. (dalam Wirata dan Sulandari, 2021).

Aparatur yang memiliki kompetensi yang baik akan lebih mampu dalam melaksanakan pekerjaannya serta menghadapi tantangan-tantangan perubahan yang terus terjadi di lingkungannya. Untuk itu, pengembangan kompetensi sumber daya aparatur harus dilakukan secara terstruktur dan sistematis serta berdasarkan pada kebutuhan organisasi dalam memberikan pelayanan publik. Tuntutan yang sangat tinggi pada sektor publik saat ini adalah pemberian pelayanan publik yang berkualitas, untuk menciptakan pelayanan publik yang berkualitas ini di butuhkan aparatur pemerintah yang profesional dalam pelaksanaannya. Salah satu upaya

peningkatan profesionalisme tersebut dapat dilakukan dengan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang mampu menjawab kebutuhan organisasinya. (dalam Wirata dan Sulandari, 2021).

Menurut Swasto (dalam Khusnullia & Khoirunnisa, 2021) Peran sumber daya manusia memiliki arti sebagai suatu bentuk kemampuan dalam menjalankan tugas secara maksimal yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya serta mencakup semua aktivitas yang ada di dalam perusahaan dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan kegiatan hingga evaluasi hasil kegiatan yang telah dilakukan. Kualitas kehidupan kerja adalah suatu bentuk tatanan dari keseluruhan proses kerja hingga pencapaian hasil kerja yang berkesinambungan, seimbang, dan bersifat manusiawi. Kehidupan kerja yang berkualitas pada akhirnya menjadi perhatian penting bagi pengelolaan manajemen perusahaan, yang menginvestasikan tenaga kerja, sistem dan prosedur kerja sebagai rangkaian dari proses produksi. Sumber Daya Manusia atau tenaga kerja merupakan prioritas utama, yang membentuk sistem dan prosedur serta mengelola semua sarana yang terkait dengan proses pekerjaan (dalam Soetjipto, 2017).

Menurut Werther dan Davis (dalam Soetjipto, 2017) menjelaskan kualitas kehidupan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain yaitu kompensasi adalah setiap imbalan yang diterima oleh pegawai sebagai tenaga kerja, desain pekerjaan yaitu pekerjaan dapat didesain untuk membantu karyawan melakukan pekerjaan dengan senang dan peduli dengan apa yang mereka lakukan, kondisi kerja yaitu kondisi dalam perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja yang meliputi penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, suara bising yang dapat

dikendalikan, penggunaan warna, ruang gerak yang diperlukan dan kemana kerja pegawai dan ke empat Partisipasi pegawai yaitu keterlibatan secara mental dan emosional dari seseorang dalam situasi kelompok yang membuat karyawan merasa dibutuhkan dan diperlukan oleh perusahaan.

Karyawan yang berkualitas sangat dibutuhkan oleh perusahaan dengan harapan mereka dapat memberikan yang terbaik bagi perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat lebih mudah tercapai. Supaya kinerja karyawan meningkat dan tujuan perusahaan dapat tercapai, maka karyawan harus memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik bagi dirinya. dikarenakan *quality of work life* sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. (dalam Khusnullia & Khoirunnisa, 2021)

Menurut Walton (dalam Soetjipto, 2017) *quality of work life* atau kualitas kehidupan kerja merupakan persepsi pekerja terhadap suasana dan pengalaman pekerja di tempat kerja mereka. *Quality of work life* sebagai suatu upaya perusahaan yang dilakukan secara sistematis untuk memberikan peluang lebih besar pada setiap karyawan untuk meningkatkan hasil kerja dan kontribusi karyawan pada pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Rivai dan Sagala (dalam Soejipto, 2017) *quality of work life* juga memiliki makna supervisi yang berjalan baik, iklim kerja dan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung pekerjaan, sistem remunerasi yang baik, insentif dan *reward*, serta kompetisi yang *fair*. *Quality of work life* dalam perusahaan merupakan upaya manajemen Sumber Daya Manusia memainkan peranannya untuk aktif dan lebih kreatif untuk mendorong kinerja karyawan, dan mengoptimalkan potensi diri serta keterampilan karyawan untuk mencapai kinerja

perusahaan dengan cara melibatkan karyawan untuk berpartisipasi meningkatkan kualitas kehidupan kerjanya. (dalam Soetjipto, 2017)

Menurut Diener dan Seligman (dalam Khusnullia & Khoirunnisa, 2021) mengatakan bahwa di masa yang akan datang, manusia sebagai pekerja merupakan aspek yang lebih diutamakan terkait dengan kesejahteraannya, karena kesejahteraan merupakan hal penting yang dapat mencapai kesuksesan seorang pekerja, tetapi pada kenyataannya masih ada organisasi yang kurang mampu dalam membangun dan menerapkan iklim organisasi yang baik bagi karyawannya, sehingga dapat menimbulkan rendahnya *quality of work life* yang dirasakan karyawan.

Sinha (dalam Khusnullia & Khoirunnisa, 2021) mengungkapkan beberapa faktor yang dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja pada karyawan menurutnya yaitu komunikasi, komitmen organisasi, dukungan emosional supervisi, pengembangan karir, budaya keluarga yang responsif, motivasi karyawan, iklim organisasi, pengaturan sistem kerja yang fleksibel, dukungan organisasi, kepuasan kerja, *reward and benefits*, dan kompensasi. Berdasarkan faktor-faktor yang telah disebutkan di atas, faktor yang dapat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja salah satunya adalah iklim organisasi.

Ekvall (dalam Kusumaputri, 2021) mendefinisikan bahwasannya iklim organisasi dipahami sebagai realitas organisasi yang terjadi. Tokoh lain yaitu Litwin dan Stringer menjelaskan iklim organisasi sebagai pola lingkungan dalam organisasi yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi–persepsi individu yang masuk akal atau dapat dinilai yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh pekerja, yang dianggap sebagai perilaku

kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku pekerja dan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan membuat pekerja bekerja lebih baik sehingga mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka di sebuah organisasi.

Iklm organisasi adalah konsep berdasarkan pada persepsi individual dan iklim organisasi menjadi hal yang penting bagi organisasi untuk mewujudkan lingkungan kerja di mana pekerja merasa nyaman dan dapat berpotensi untuk memajukan organisasi dan mencapai sebuah tujuan, oleh karena itu iklim organisasi merupakan kunci dalam kesuksesan organisasi dan menciptakan semangat kerja yang baik kepada individu pekerja, dan menjadikan bentuk emosional individu yang membentuk suasana hati terhadap pekerjaan, organisasi. Menurut Putters (dalam Sukandar & Wardani, 2022).

Iklm organisasi sebagai suatu keadaan, kondisi dan karakteristik lingkungan tempat bekerja yang menjadi ciri khas sebuah organisasi yang terbentuk dari sikap, perilaku dan kepribadian seluruh anggota organisasi. Iklm organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi Iklm organisasi merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi. Iklm organisasi menjadi salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu memperbaiki iklim organisasi merupakan salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya menjadi faktor pendorong keberhasilan sebuah organisasi. Iklm merupakan produk akhir dari perilaku sekelompok orang yang berada dalam suatu organisasi. Iklm organisasi juga dapat dipandang sebagai kepribadian

organisasi karena sifat-sifat lingkungan kerja hanya dirasakan dan memengaruhi perilaku para anggota di dalamnya dan iklim organisasi tersebut terbentuk karena adanya kegiatan-kegiatan di dalam organisasi. (dalam Zamzam & Yustini, 2021)

Menurut Susanty (dalam Zamzam & Yustini, 2021), manfaat iklim organisasi bagi organisasi yaitu Iklim organisasi berhubungan erat dengan orang-orang yang melaksanakan tugas organisasi guna tercapainya tujuan organisasi. Iklim organisasi juga berhubungan erat dengan persepsi individu terhadap lingkungan sosial organisasi yang mempengaruhi organisasi dan perilaku anggota organisasi. Jadi dapat disimpulkan kembali bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasinya. Iklim organisasi memang sangat penting karena iklim organisasi menunjukkan cara hidup suatu organisasi serta dapat menimbulkan pengaruh yang sangat besar terhadap motivasi, perilaku, prestasi, komitmen dan kepuasan kerja karyawan sehingga kinerja setiap anggota organisasi akan meningkat serta mereka merasa nyaman apabila iklim organisasinya kondusif dan berjalan dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatra Barat pada tanggal 02 November 2023, dengan Kepala Bidang Sertifikasi Kompetensi dan Pengelolaan Kelembagaan, serta lima orang pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM). Bahwasannya ditemukan beberapa permasalahan mengenai kualitas kehidupan kerja diantaranya terdapat beberapa pegawai yang merasa

kesulitan untuk mendapatkan promosi jabatan karena hanya orang-orang yang memiliki hubungan dekat dengan pimpinan yang dapat dipromosikan, jadi beberapa pegawai merasa adanya ketidakadilan yang diterima.

Beberapa pegawai mengaku tidak aktif dalam menyampaikan pendapat pada saat rapat karena pernah melihat pegawai lain memberikan pendapat tetapi pendapat yang diberikan biasanya tidak diterima dan hal ini membuat para pegawai enggan untuk memberikan pendapat yang dimiliki.

Permasalahan lain yang ditemukan yaitu para pegawai merasa bahwa gaji yang pegawai terima tidak sesuai karena beberapa pegawai mengalami kelelahan dengan tuntutan kerja yang banyak, dan juga harga kebutuhan pokok yang semakin meningkat yang membuat pegawai merasa kekurangan dalam belanja bulanan. Selain itu ditemukan lingkungan kerja pegawai yang kurang kondusif, beberapa pegawai mengeluhkan banyaknya bunyi klakson truk yang membuat pegawai merasa tidak nyaman, terganggu saat bekerja dan beberapa pegawai merasa untuk pengajuan dan proses perbaikan alat kantor yang digunakan memerlukan waktu yang lama, sementara di divisi lain sangat cepat untuk mengatasi hal tersebut, jadi beberapa pegawai merasa kurang diperhatikan di dalam organisasi. Permasalahan lain seperti adanya salah paham antar divisi pada saat bekerja membuat hubungan dan komunikasi yang kurang baik di dalam organisasi, hal ini membuat beberapa pegawai merasa tidak nyaman jika harus bekerjasama pada saat bekerja.

Permasalahan lain yang ditemukan yaitu, beberapa pegawai merasa kurangnya perhatian dan apresiasi yang di dapat dari organisasi membuat pegawai tidak berambisi dalam pekerjaannya. Perlakuan yang tidak adil, baik dalam promosi

maupun dalam penanganan masalah internal, membuat pegawai merasa tidak puas dan cenderung tidak percaya terhadap kebijakan organisasi. Beberapa pegawai merasa pekerjaan yang mereka lakukan selalu diawasi dengan ketat tanpa memberikan kepercayaan dan hal ini membuat suasana di mana pegawai merasa kurang dihargai, tidak diberi kebebasan untuk mengelola waktu dan tugas sendiri. Selanjutnya pegawai merasa ide-ide yang disampaikan ke pimpinan kurang dihargai yang berakibat beberapa pegawai tidak aktif lagi dalam menyampaikan ide-ide baru untuk organisasi, selanjutnya kurangnya rasa keterlibatan pegawai terhadap organisasi, dimana beberapa pegawai merasa tidak melihat adanya kesempatan untuk kemajuan karir dan merasa tidak mendapatkan pengakuan atas kontribusi yang telah diberikan.

Selain itu, keterbatasan kemerdekaan yang diberikan kepada pegawai juga menjadi kendala, dengan keputusan-keputusan yang cenderung diambil secara sepihak tanpa melibatkan masukan dari pegawai. Kurangnya dukungan untuk ide-ide baru juga menjadi masalah, di mana rekan kerja maupun pemimpin cenderung menolak ide-ide inovatif yang dicoba diberikan oleh pegawai tanpa memberikan kesempatan, seperti adanya pegawai yang memberikan ide untuk mengganti dokumen kertas dalam bentuk file agar semua tersusun dengan rapi, mudah dan dapat mengurangi pemakaian kertas di lingkungan kantor, tetapi pimpinan dan rekan kerja yang lain banyak yang menolak karena belum terbiasa dan pegawai butuh waktu yang lama untuk adaptasi dengan perangkat komputer yang mengelola data yang banyak. Para pegawai juga menyatakan adanya ketidakpercayaan antar

anggota tim, dan berakibat sampai enggan untuk memberikan masukan atau kritik secara terbuka dalam diskusi tim karena takut akan diabaikan.

Selanjutnya konflik yang ditemukan di ruang rapat karena berbeda pendapat sering membuat kesan tidak nyaman pada saat rapat sudah berakhir, dengan banyaknya tugas yang menumpuk dan membuat pegawai merasa jenuh, sakit mata, dan sakit pinggang membuat pegawai merasa tidak antusias pada saat bekerja di kantor. Selanjutnya debat yang terjadi pada saat mengambil keputusan penting di kantor membuat beberapa pegawai enggan untuk menyampaikan suaranya karena merasa akan kalah dengan pendapat dan suara yang keras dari rekan tim yang lain, dan hal ini membuat pegawai merasa tidak ingin terlalu ikut campur pada saat debat berlangsung, beberapa pegawai enggan untuk mengambil risiko karena merasa takut terhadap pilihan dan keputusan yang pegawai ambil menjadi masalah terhadap organisasi dan merasa takut dimarahi oleh pimpinan jika terjadi kesalahan yang fatal, pada saat ini kurangnya komunikasi menjadi hambatan untuk terbuka terhadap sesama divisi di organisasi, jadi pegawai merasa banyak ide yang tidak terungkap akibat permasalahan yang terjadi antar divisi di organisasi ini.

Penelitian tentang iklim organisasi dengan *quality of work life* sebelumnya pernah diteliti oleh Monica dan Mulyana (2019) dengan judul Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Kualitas Kehidupan Kerja pada Karyawan PT. Telkom Indonesia Wilayah Telekomunikasi Surabaya Selatan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan kualitas kehidupan kerja karyawan di PT. Telkom Indonesia Wilayah Telekomunikasi

Surabaya Selatan. Hasil tersebut memiliki arah yang positif, artinya semakin tinggi iklim organisasi yang dimiliki oleh karyawan, maka kualitas kehidupan kerja karyawan juga semakin tinggi.

Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Aryansyah dan Kusumaputri (2013) dengan judul Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara iklim organisasi dengan kualitas kehidupan kerja karyawan di PT. X. Metode yang digunakan adalah metode skala kuantitatif, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT. X. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan kualitas kehidupan kerja karyawan

Penelitian juga dilakukan oleh Khusnullia dan Khoirunnisa (2021) dengan judul Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan *Quality Of Work Life* pada Karyawan di PT. Lumina Packaging Sidoarjo menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan antara variabel memiliki hubungan yang positif, sehingga apabila iklim organisasi yang dimiliki karyawan tinggi, maka *quality of work life* pada karyawan juga tinggi. Sebaliknya, apabila iklim organisasi yang dimiliki karyawan rendah, maka *quality of work life* pada karyawan juga rendah.

Perbedaan dari penelitian sebelumnya yaitu pada tempat penelitian, waktu penelitian, dan sampel penelitian. Berdasarkan permasalahan yang diuraikan di atas peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul hubungan antara iklim organisasi dengan *quality of work life* pada pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang ditentukan di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah apakah terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan *quality of work life* pada pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara iklim organisasi dengan *quality of work life* pada pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatra Barat.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang bagaimana hubungan anatara iklim organisasi dengan *quality of work life* pada pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat, lalu menjadi masukan dalam ilmu psikologi khususnya psikologi industri dan organisasi.

### **2. Manfaat Praktis**

#### **a. Bagi pegawai**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan informasi bagi pegawai berkaitan dengan hubungan iklim organisasi dengan *quality of work life* di tempat kerja.

b. Bagi instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan positif bagi instansi berkaitan dengan hubungan iklim organisasi dengan *quality of work life* pada pegawai.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti lainnya yang berminat mengangkat tema penelitian yang sama dengan mempertimbangkan variabel-variabel yang lebih mempengaruhi dan dapat menggunakan teori-teori yang lebih terbaru dan berbeda sehingga bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan psikologi.