

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Saat ini kebutuhan air bersih sangat penting bagi semua orang, baik itu kebutuhan air bersih di rumah tangga maupun di dunia bisnis. Untuk dapat memberikan kualitas air bersih maka dibutuhkan pengolahan air yang memiliki kualitas sesuai standar kesehatan dari Departemen Kesehatan atau Badan Kesehatan Dunia. Pada awalnya hanya perusahaan air milik negara yang mampu menyediakan air bersih untuk kebutuhan rumah tangga, namun untuk dunia industri dan perhotelan memiliki sumur dalam untuk memenuhi kebutuhan usaha adalah suatu keharusan.

Saat ini, banyak perusahaan swasta yang menekuni bidang usaha penyediaan air bersih atau *water treatment* untuk menjawab kebutuhan dunia industri dan perhotelan akan air bersih. Salah satu perusahaan swasta yang dapat menjawab kebutuhan tersebut adalah PT “X” di Bandung. PT “X” sudah menekuni usaha ini selama 3 tahun dan target perusahaan ini di tahun 2015 semakin besar lagi sehubungan dengan semakin banyak klien yang menggunakan jasa penyediaan air bersih.

Sebagai perusahaan yang baru berkembang dalam bisnis pengolahan air, PT “X” saat ini memiliki jumlah tenaga kerja sebanyak 58 orang dimana 18 tenaga kerja berlokasi di kantor pusat di kota Bandung dan 40 tenaga kerja yang

lain berlokasi di kantor cabang yang berada di Bali. Dari 18 orang karyawan tersebut, ada ada 2 karyawan yang level manager dan sebanyak 9 orang level staff.

Klien PT “X” merupakan hotel-hotel berbintang 5 dengan standar internasional di kota Bali. Salah satu hotel tersebut beberapa kali digunakan oleh Presiden RI untuk menginap guna kegiatan kenegaraan, sehingga tuntutan dari pihak hotel sangat tinggi untuk kualitas air yang dikelola oleh PT “X”. Tingginya tuntutan klien kepada PT “X”, membuat para pimpinan dan *shareholder* sadar akan pentingnya sistem organisasi yang tepat dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka kepada para klien.

Pimpinan dan *shareholder* ini akhirnya membuat target perusahaan yang mereka tuangkan kedalam rencana jangka panjang perusahaan (RJPP). Namun, ternyata pelaksanaan RJPP ini tidak sesuai harapan pimpinan dan *shareholder*, dan memberikan dampak psikologis pada karyawan di PT “X” dimana mereka harus memenuhi target tersebut sedangkan tugas-tugas yang mereka kerjakan banyak yang diluar tugas pokok mereka pada saat menerima pekerjaan tersebut.

Hal ini tampak pada karyawan bagian *engineering* yang mana *handphone* mereka harus dalam kondisi aktif selama 24 jam. Selain itu, mereka harus cepat memberikan respon bila ada laporan gejala kerusakan atau kondisi *abnormal* terhadap mesin pompa atau alat *water treatment* lainnya. Bila ada laporan terkait gejala kerusakan atau kondisi *abnormal* tadi namun direksi sudah memberikan responnya, maka keesokan harinya mereka akan ditegur keras atau dimarahi oleh para direksi. Terkadang teguran keras tersebut muncul walaupun bukan karena kesalahan yang mereka lakukan, sehingga timbul perasaan tertekan dimana

mereka harus bekerja cepat dan sempurna namun bila ada kesalahan yang dilakukan oleh karyawan lain mereka, juga yang harus bertanggung jawab. Padahal sistem organisasi seperti *job description*, dan *standard operational procedure* belum mereka miliki sebagai perangkat pendukung mereka dalam bekerja.

Bagian unit kerja lain juga mendapatkan tekanan kerja yang berbeda lagi, seperti pada bagian sekretaris direksi. Mereka harus memberikan layanan dan respon cepat bila direksi meminta bantuan (secara langsung atau melalui telepon) dalam menyelesaikan tugas yang diminta oleh direksi, seperti memesan tiket atau hingga menolong direksi diluar masalah pekerjaan padahal permintaan tersebut direksi berikan pada saat hari libur kerja (hari sabtu dan minggu). Dan yang menjadi kondisi stress tersendiri bila pada kenyataannya tugas tambahan tersebut menjadi penyebab mereka terkena teguran keras dari para direksi tersebut.

Selain itu kondisi yang menekan dan dirasakan oleh karyawan dimana bila terjadi kesalahan dalam pelaksanaan kerja, karyawan saling melepaskan tanggung jawab dan timbul konflik antar mereka. Hal ini tampak ketika bagian *purchasing* sudah menerima mesin pompa air dari supplier dan ketika mesin pompa air tersebut sampai di lokasi pemasangan ternyata oleh bagian *engineering* melihat kualitas cat untuk melapisi pompa dari “aus” akibat terkena air garam dalam proses *water treatment* sudah terkelupas walau pompa tersebut belum dipasang. Hal ini membuat bagian *engineering* dalam posisi terjepit dimana target waktu penyelesaian pemasangan alat *water treatment* di hotel sudah mendekati batas waktu yang dituangkan didalam kontrak kerja.

Akhirnya karyawan PT “X” memberikan reaksi emosi yang pesimis bahkan lebih kepada respon negatif seperti memaki-maki direksi atau rekan kerja yang berkonflik dengannya bila dalam pekerjaan tersebut mengalami konflik atau kesalahan atau bahkan lupa menyelesaikan suatu pekerjaan. Akibatnya terdapat sebanyak 2 karyawan bahkan memutuskan untuk mengundurkan diri dari perusahaan setelah bersitegang dengan karyawan lain meskipun ia merupakan karyawan senior dan 4 karyawan lainnya harus keluar setelah tidak menerima hukuman dari direksi. Bahkan ada 3 orang karyawan senior berani memberikan informasi yang tidak tepat (bersifat subjektif) kepada direksi sehingga karyawan baru memilih keluar atau *resign*.

Kondisi dan situasi pekerjaan seperti di atas, menimbulkan tingkat *stress* tersendiri bagi karyawan dan tekanan tersebut semakin ditambah dengan tuntutan yang tinggi dari perusahaan melalui target yang dituangkan didalam RJPP. Berdasarkan data absensi karyawan PT “X” tahun 2014 yang didapatkan dari staff HRD rata-rata karyawan tidak masuk dengan alasan sakit sebanyak 70,92 %, sehingga rata-rata dalam setiap bulannya mencapai 5,91% karyawan PT “X” yang tidak hadir dengan alasan sakit. Alasan sakit mereka rata-rata dengan keluhan sakit kepala, diare hingga demam yang lamanya hanya 1-2 hari.

Melihat kondisi yang terjadi, dapat dikatakan bahwa karyawan di PT “X” sebagian besar sedang berada pada situasi dan kondisi yang menekan yang mempengaruhi kinerjanya menjadi semakin menurun. Bahkan semakin mereka rasakan ketika proses *mapping* atau pemetaan kompetensi karyawan dilakukan

oleh direksi untuk melihat potensi kerja mereka dalam menjalankan target kerja yang dituangkan dalam RJPP PT “X”, dimana tuntutan kualitas pekerjaan harus baik namun produktivitas kerja dan kecepatan dalam bekerja juga harus meningkat. Tuntutan kerja yang tinggi dapat terlihat dengan keinginan para direksi dan *shareholder* untuk menuntut *return of project investment* sebesar 10% - 11% serta nilai likuiditas diatas 100%. Selain itu perusahaan menetapkan target revenue pada tahun 2014 mencapai 13.967 milyar kemudian pada tahun 2015 mencapai 40.392 milyar dan di tahun 2018 mencapai 119.646 milyar. Dengan tuntutan tersebut diatas sedangkan sistem organisasi dalam melaksanakan kerja belum mendukung, menimbulkan *stressful* bagi karyawan. Belum lagi ditambah dengan permasalahan status kerja mereka yang masih kontrak, bahkan terdapat 4 karyawan yang kontraknya sudah habis namun belum diperpanjang masa kontraknya apalagi diangkat tetap.

Setiap individu memiliki kemampuan untuk bertahan dan menunjukkan *skill*-nya yang berkaitan dengan *hardy attitude*, walaupun lingkungan kerja kurang mendukung dan penuh tekanan (*stressful*), dan bagaimana individu tersebut mampu mengolah sikapnya untuk dapat bertahan dalam kondisi penuh tekanan. Kemampuan individu yang tetap dapat bekerja dengan positif walau dalam kondisi tertekan disebut *resilience*. *Resillience* dalam bekerja adalah kapasitas seseorang untuk bertahan dan berkembang meskipun dalam keadaan yang penuh tekanan (Maddi & Khoshaba, 2005). Agar dapat menjadi *resilient* dalam menghadapi tekanan (*stress*) kerja, karyawan perlu mengubah sikap dan keterampilan yang dapat membantu untuk membangun dalam kondisi-kondisi

penuh tekanann (Maddi & Khoshaba, 2005). Pola tersebut oleh Maddi & Khoshaba (2005) disebut sebagai *hardiness*. Untuk dapat *hardiness* maka setiap karyawan harus memiliki motivasi dan *courage* agar dapat menghadapi situasi yang penuh tekanan (*stressful*) di lingkungan kerjanya. Bagi karyawan yang kurang mampu menunjukkan *hardiness* atau memiliki *hardiness* yang rendah perlu diberikan pelatihan, agar *hardiness* yang mereka miliki bisa meningkat. Tujuan dari meningkatkan *hardiness* atau *hardy attitude* ini agar karyawan yang menghadapi kondisi pekerjaan yang kurang menentu dan tekanan pekerjaan yang tinggi dapat bekerja optimal dan berpikir positif sehingga bisa memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan.

Hasil penelitian longitudinal mereka selama 12 tahun pada Illinois Bell Telephone (IBT) menunjukkan bahwa *hardiness* muncul dalam pola dari sikap dan keterampilan yang menaikkan *resilience*. *Hardiness* mempertahankan kinerja dan kesehatan orang-orang dengan menolong mereka untuk berfikir dan bertindak secara konstruktif ketika kondisi-kondisi yang penuh tekanan terjadi (Maddi & Khoshaba, 2005).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dengan meningkatkan *hardiness* maka diharapkan karyawan PT "X" dapat menjadi karyawan yang *resilient*, yaitu mampu bekerja dan bertahan di tempat kerjanya saat ini walaupun menghadapi situasi dan kondisi pekerjaan yang penuh tekanan. Dalam penelitian dari tesis yang dibuat oleh Desi Marlina (2012) dengan judul "Rancangan dan Uji Coba Modul Pelatihan untuk meningkatkan Hardiness pada Staff Pajak yang bekerja di PT. X dalam Rangka Resilience at Work" dikatakan bahwa kemampuan

resilience ini dapat dilatih. Maddi & Khoshaba (2005), juga mengatakan bahwa selama kita dapat menggunakan pengalaman hidup untuk berkembang, baik secara psikologis maupun sosial, kita dapat belajar untuk menjadi *resilient* sebagai orang dewasa. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Desi Marlina (2012) dapat terlihat bahwa terjadi peningkatan *hardiness* pada pegawai yang mengikuti pelatihan dengan menggunakan pelatihan *hardiness*. Oleh karena itu dalam penelitian ini, peneliti melakukan adaptasi modul pelatihan yang dibuat oleh Marlina (2012) untuk meningkatkan *hardiness* pada karyawan PT “X” di Bandung untuk dapat *resilience at work*.

1.2 Identifikasi masalah

Perusahaan PT GLM memiliki harapan mendapatkan klien yang lebih banyak lagi dan menargetkan keuntungan yang besar pada tahun 2018, namun perusahaan belum memiliki sistem organisasi guna menunjang karyawan untuk mencapai target yang dibuat didalam rencana anggaran jangka panjang (RJPP). Belum adanya sistem organisasi yang mendukung namun karyawan diberikan target dan tuntutan yang tinggi dari direksi menjadi salah satu faktor *stressor* bagi karyawan, akibatnya terjadi konflik terbuka (langsung) antar karyawan dan pada akhirnya *turn over* karyawan menjadi relatif tinggi. Hal tersebut mengakibatkan efek psikologis tersendiri bagi karyawan yang sudah lama bekerja di perusahaan ini tanpa sistem yang baku. Selain itu dengan berkembangnya perusahaan menjadi lebih besar, pimpinan perusahaan memberikan standar kerja yang tinggi kepada setiap individu agar memiliki kualitas pekerjaan yang baik. Dengan tuntutan tersebut dan proyek yang ditangani semakin banyak menimbulkan kondisi kerja

dengan penuh tekanan (*stressfull*). Bila tekanan (*stressfull*) ini memiliki intensitas yang cukup tinggi maka dapat mempengaruhi fisik, mental, dan tingkah laku seseorang. Dalam hal ini, karyawan membutuhkan kemampuan untuk bertahan dan berkembang dalam situasi yang penuh tekanan atau *stresfull*.

Oleh karena itu intervensi yang akan diberikan kepada karyawan adalah dengan memberikan pelatihan *resillience at work* yang sudah diujicobakan oleh peneliti lain sehingga dapat meningkatkan *hardiness* pada karyawan PT “X” di Bandung.

1.3 Maksud, Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk menguji penerapan intervensi psikologi dalam rangka peningkatan kinerja dan pembenahan sistem organisasi PT GLM.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat efektifitas pelatihan *Resillience At Work* terhadap peningkatan *Hardiness* pada karyawan PT “X” di Bandung.

1.3.3 Kegunaan Penelitian

1.3.3.1 Kegunaan Teoretis

1. Hasil penelitian ini digunakan sebagai upaya pengembangan ilmu psikologi yang ada, khususnya dalam psikologi industri dan organisasi.
2. Melalui penelitian ini akan diperoleh gambaran *hardiness* pada karyawan PT “X” di Bandung.

1.3.3.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai :

- Memberikan informasi bagi karyawan di PT “X” tentang pentingnya *hardiness* yang dapat digunakan dalam menghadapi pekerjaan yang penuh tekanan sehingga tujuan dari PT “X” tetap tercapai.
- Memberikan masukan bagi Direktur PT “X” bahwa perlunya *hardiness* ditingkatkan agar mereka dapat menghadapi dan memotivasi diri dalam menghadapi pekerjaan yang penuh tekanan serta terus dapat mengembangkan diri.

1.4 Metodologi

Penelitian ini menguji efektifitas dari pelatihan *hardiness* dan melihat perubahan dari *hardiness* sebelum dan sesudah pelatihan pada karyawan PT “X” di Bandung. Desain yang digunakan adalah *Single Group Pre-Test and Post-Test Design (Before-After)*, dengan menggunakan alat ukur yang telah disusun berdasarkan teori *hardiness* (Maddi & Khoshaba, 2012). Kunci *hardiness* yaitu

pola tertentu dari sikap dan keahlian yang akan membantu karyawan untuk *resilient* dengan bertahan dan berhasil meskipun di bawah tekanan. Treatment yang diberikan berupa pelatihan dengan metode *experiential learning*.