

## **Bab I Pendahuluan**

### **Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan aspek krusial yang sangat menentukan efektifitas organisasi tersebut. Sebuah organisasi dapat berjalan efektif bila didukung oleh sumber daya manusia (SDM). Selain itu, sebuah organisasi juga dapat mengalami pertumbuhan berkelanjutan tergantung pada bagaimana perusahaan bertanggung jawab terhadap *quality of work life* atau kualitas kehidupan kerja SDM di dalamnya (Tepeci, 2001, dalam Mahardhika, 2006).

*Quality of work life* SDM pada dasarnya merupakan hasil yang dibangun oleh kekuatan internal individu maupun kekuatan eksternal dan merupakan upaya strategis dari suatu organisasi. Faktor internal di antaranya adalah tujuan, visi dan misi, harapan, nilai, dan lain – lain, sementara faktor eksternal di antaranya adalah lingkungan fisik, dan non fisik organisasi. Oleh karenanya, *quality of work life* SDM pun menjadi hal yang semestinya diperhatikan oleh organisasi agar SDM bersedia memberikan kontribusinya secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Walton (1975) mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi pekerja terhadap suasana dan pengalaman pekerja di tempat kerja mereka (Timosi dkk, 2008).

Di dalam sebuah organisasi, adakalanya menghadapi berbagai tantangan. Tantangan yang dihadapi oleh organisasi salah satunya adalah tantangan dalam

menarik, menahan, dan mengembangkan karyawannya (Mahardhika, 2006). Salah satu cara untuk menghadapi tantangan ini adalah dengan memastikan kesesuaian nilai – nilai yang dimiliki oleh individu dengan nilai – nilai yang dimiliki oleh organisasi. Pemahaman mengenai *person organization Fit (P-O Fit)* dapat membantu organisasi dalam memilih karyawan dengan nilai – nilai dan keyakinan yang sesuai dengan organisasi.

*Person organization fit (P-O Fit)* secara luas didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai – nilai organisasi dengan nilai – nilai individu (Kristoff, 1996). Dalam hal perekrutan, penyeleksian karyawan dan sosialisasi, *P-O Fit* sering disebut – sebut sebagai kunci untuk mempertahankan tenaga kerja yang memiliki fleksibilitas dan komitmen organisasi yang tinggi. Hal ini diperlukan untuk menghadapi tantangan atau persaingan kompetitif (Kristof, 1996).

Sebagaimana disampaikan juga oleh Leslie dan Van Veslor's (1996), tata nilai atau *value* yang diyakini pun, turut andil dalam peningkatan kualitas kehidupan kerja karyawan. Pada saat tahapan seleksi misalnya, selain kompetensi yang dimiliki, ada hal yang menjadi pertimbangan perusahaan dalam memilih karyawan, salah satunya adalah *personal value*. Karyawan yang memiliki banyak kesesuaian dengan nilai-nilai organisasi akan memiliki ketertarikan kerja yang lebih tinggi dan mampu menjalankan tugasnya sejalan dengan nilai organisasi (Utami, 2009).

Tata nilai inilah yang menjadi cikal bakal adanya peningkatan kinerja di dalam sebuah organisasi. Nilai mengikat anggota kelompok menjadi satu kesatuan sudut pandang dan keseragaman. Seiring berjalannya waktu, kesesuaian nilai

organisasi dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberikan kontribusi bagi kualitas kehidupan kerja karyawan atau anggota kelompok.

Nilai dipandang sebagai salah satu elemen penting yang dapat menolong organisasi untuk mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan menjaga performa untuk mendapatkan kesuksesan kinerja ekonomi jangka panjang (Kotter dan Heskett, 1992 dalam Lestari, Wijaya, dan Subayo, n.d). Nilai bisa menjadi aset yang paling besar karena memungkinkan perusahaan untuk mencapai hasil dan kinerja yang tinggi atau nilai bisa juga menjadi penghambat yang dahsyat menuju kesuksesan (Scafone, 2005 dalam Lestari, Wijaya, dan Subayo, n.d).

Setiap orang secara umum bebas memilih apa yang ingin dilakukan sehingga memiliki kecenderungan untuk merasa sejahtera. Begitupun dengan menjadi seorang pekerja/karyawan. Bekerja merupakan salah satu sarana yang dilakukan oleh seseorang guna mencapai kesejahteraan dalam hidupnya.

Menurut pengertian yang dilansir dari *website* kbbi.web.id, karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dan sebagainya) dengan mendapat gaji (upah). Setiap orang, memiliki dorongan yang berbeda – beda untuk menjadi seorang pekerja. Dari sudut pandang karyawan, pekerjaan yang tepat dan lembaga yang tepat merupakan aspek yang sangat krusial dalam mencapai kualitas kehidupan atau *quality of work life* yang tinggi. Hal ini pun senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Esra, dkk (2013). Dari sudut pandang organisasi, menemukan dan menempatkan karyawan pada

pekerjaan yang tepat juga adalah tugas yang harus dilakukan guna memenuhi sumber daya yang profesional.

Oleh karena itu, kesesuaian (*good fit*) antara lembaga dengan karyawan adalah hal sangat penting dan krusial. Sebaliknya, jika tidak ada kesesuaian antara nilai individu dan organisasi, maka beberapa permasalahan akan muncul dan akan berpengaruh terhadap stabilitas organisasi. Salah satu permasalahan yang sering kali muncul adalah timbulnya konflik internal individu berupa stress di tempat kerja dan *burn out* karena disebabkan oleh ketidakcocokan antara nilai individu dan organisasi tersebut. Lebih lanjut, individu yang mengalami ketidakcocokan akan mengalami intensi *turnover* yang tinggi.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Autry dan Daughterty (2003), menunjukkan bahwa salah satu tantangan terbesar dalam perusahaan yaitu menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Adanya peningkatan *turnover* maka akan menyebabkan penurunan kinerja organisasi yang diindikasikan oleh ketidaksesuaian nilai antara individu dengan organisasi. Sehingga dalam proses seleksi dan *hiring* karyawan, perusahaan perlu mempertimbangkan *P-O Fit*.

Selain penelitian Autry dan Daughterty (2003), penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kristof (1996) juga mengindikasikan bahwa *person organization fit* berhubungan dengan reaksi terhadap pekerjaan. Ketika nilai – nilai organisasi dan individu sama, maka hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja serta akan mengurangi stress kerja karyawan.

Setiap lembaga memiliki sistem tata nilai yang memungkinkan setiap anggotanya untuk menginternalisasi nilai tersebut ke dalam dirinya dan

mengimplementasikannya ke dalam setiap aktivitasnya. Sistem tata nilai inilah yang juga dimiliki oleh Daarut Tauhiid. Daarut Tauhiid merupakan lembaga yang dikenal mengusung nilai – nilai yang khas dan aplikatif dan memungkinkan bagi setiap orang untuk menginternalisasinya. Sistem tata nilai yang dibangun oleh Daarut Tauhiid dinamakan manajemen qalbu (MQ). Konsepsi dasar MQ meliputi 4 komponen, yaitu: *Ma'rifatullah*, Manajemen Diri, *Entrepreneurship*, dan *Leadership*. Tata nilai MQ inilah yang kemudian menjadi dasar dan filosofi bagi lembaga Daarut Tauhiid yang dikenal dengan rumusan *statement* "Menuju Generasi Ahli Dzikir, Ahli Fikir, dan Ahli Ikhtiar".

Sistem tata nilai inilah yang juga menjadi dasar dan tolok ukur pada saat melakukan *hiring* dan seleksi karyawan yang nantinya akan ditempatkan di lembaga Daarut Tauhid. Salah satu kekhasan Daarut Tauhiid diantaranya adalah pemberian nama bagi karyawannya. Istilah yang dipakai Daarut Tauhiid bagi para karyawannya adalah santri karya. Penggunaan istilah ini dimaksudkan, bahwa semua orang yang bernaung di bawah ke lembagaan Daarut Tauhiid tidak hanya berkarya atau bekerja saja, namun juga berupaya untuk mendapatkan ilmu agama.

Fokus aktifitas Daarut Tauhiid adalah pada empat bidang, yakni pendidikan dan kepesantrenan, sosial, dakwah, dan ekonomi. Oleh karena fokus aktifitas yang berbeda, maka Daarut Tauhiid menaungi beberapa unit lembaga. Salah satunya yang bergerak di bidang pendidikan dan kepesantrenan adalah Direktorat Pendidikan Daarut Tauhiid.

Dipilihnya Direktorat Pendidikan Daarut Tauhiid sebagai subjek penelitian dengan pertimbangan bahwa *outcome* yang ditawarkan oleh lembaga ini adalah

jasa layanan pendidikan yang mendudukan peran sumber daya manusia sebagai faktor yang signifikan.

Agar dapat mempertahankan keberadaannya dan juga mengembangkan kualitas pelayanannya, maka lembaga harus meningkatkan dan menjamin kualitas produk dan jasanya. Hal ini akan berwujud apabila ditunjang dengan kualitas sumber daya yang dimilikinya.

Dipilihnya Direktorat Pendidikan Daarut Tauhiid sebagai subjek penelitian, seiring dengan ditemukannya fakta intensitas *turn over* yang cukup tinggi jika dibandingkan dengan unit lembaga lainnya. Hal ini pun yang dikemukakan oleh Sekretaris Direktorat Pendidikan Daarut Tauhiid. Dimana menurut Autry dan Daughterty (2003), intensitas *turn over* merupakan salah satu faktor yang menandai ada atau tidaknya kesesuaian nilai antara individu dan lembaga.

Berdasarkan wawancara dengan Sekretaris (S) Direktorat Pendidikan Daarut Tauhiid, salah satu tantangan yang dihadapi oleh Direktorat Pendidikan Daarut Tauhiid adalah angka *turnover* yang relatif tinggi dibandingkan dengan unit lain di Daarut Tauhiid. Tentunya hal ini tidak sejalan dengan harapan di awal saat perekrutan. Sebagai individu yang telah memutuskan untuk berdedikasi dan berniat memajukan Daarut Tauhiid, tentulah harus berkomitmen dengan apa yang telah dipilihnya. Hal ini pun sejalan dengan apa yang diajarkan dalam agama Islam.

Selain itu, salah satu indikasi angka *turnover* yang relatif tinggi ini di lembaga ini diakibatkan oleh tidak sesuainya nilai yang diyakini oleh individu

dengan nilai yang diterapkan di lembaga. Dampaknya, efektifitas lembaga menjadi tidak stabil. S mengungkapkan, adanya ketidaknyamanan berada di tempat kerja karena adanya perbedaan latar belakang. Jika sebelumnya memiliki latar belakang yang berlawanan dengan nilai yang diterapkan di Daarut Tauhiid, dan ia tidak memiliki kemauan untuk menyesuaikan, maka ia akan cenderung menyerah dan mundur dari lembaga.

Seperti yang telah diungkapkan sebelumnya, bahwa setiap orang memiliki orientasi, maksud serta tujuan yang berbeda – beda dalam bekerja. Menurut S, sebagian karyawan yang memutuskan untuk keluar dari lembaga dikarenakan orientasinya mengejar *profit* atau keuntungan yang besar tanpa mempertimbangkan kontribusi apa yang sudah ia berikan kepada lembaga. S juga menambahkan, ketidaksesuaian yang dirasakan sebagian mereka yang memutuskan untuk keluar dari lembaga salah satunya dikarenakan adanya *gap* antara gelar jenjang pendidikannya yang tinggi namun dirasa tidak berimbang dengan ekspektasi dan pemebuhan kebutuhannya.

Direktorat Pendidikan Daarut Tauhiid meletakkan karyawan sebagai aspek krusial dikarenakan *outcome* yang ditawarkan oleh lembaga ini adalah jasa layanan pendidikan yang mendudukan peran sumber daya manusia sebagai faktor yang signifikan. Dengan demikian, kompabilitas nilai antara individu dan lembaga diperlukan guna berujung pada peningkatan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*). Beberapa upaya dilakukan lembaga agar terwujud kualitas kehidupan kerja para santri karyanya. Upaya tersebut nampak dari kegiatan yang mencakup aspek ruhiah, fisik, dan kegiatan – kegiatan yang menunjang peningkatan

kompetensi santri karya. Aspek ruhiah merupakan aspek yang paling mendasar yang harus dimiliki oleh setiap individu dalam menjalankan aktifitas selama atau diluar tempat kerja. Kegiatan yang menunjang diantaranya adalah kajian rutin senin pagi, kams sore, kams malam dan kajian wajib 1 kali dalam satu pekan. Selain kajian rutin, untuk meningkat kualitas dan kinerja santri karya, pihak manajemen menyusun lembar evaluasi harian (*amal yaumi*) yang dikumpulkan setiap bulannya. Lembar evaluasi ini berisi kegiatan harian berupa sholat wajib, sholat rawathib, sholat berjama'ah, sholat sunnah, puasa senin –kamis, sedekah, olahraga, mengabdikan kepada kedua orang tua, tilawah Al-Qur'an dan lain sebagainya. Lembar evaluasi ini diserahkan kepada pihak manajemen setiap bulannya dan jika kegiatan di atas dilakukan sesuai target atau bahkan lebih, maka santri karya berhak mendapatkan bonus atau *reward*.

S menuturkan bahwa hal tersebut adalah upaya – upaya yang dilakukan pihak manajemen untuk menginternalisasikan nilai – nilai yang berlaku di Daarut Tauhid kepada setiap individu santri karya agar tercipta kehidupan kerja yang berkualitas.

S menuturkan, dari upaya – upaya yang dilakukan lembaga tersebut tidak sedikit dari para santri karya yang memilih untuk bertahan dan mendedikasikan diri untuk lembaga. S menambahkan, lingkungan nyaman, kondusif dan agamis menjadi alasan sebagian besar santri karya untuk bertahan. Dikarenakan dedikasi yang tinggi, kinerja dan kualitas yang baik, tidak jarang lembaga memberikan *reward* kepada santri karya sebagai santri karya teladan.



Direktorat Pendidikan Daarut Tauhiid merupakan wadah terbentuknya *outcomes* yang memiliki kualitas pribadi yang unggul. Hal tersebut akan lebih baik jika didukung dengan sumber daya yang juga memiliki kualitas yang unggul.

Berdasarkan fenomena yang telah dikemukakan di atas, maka dirasa perlu melakukan penelitian guna mengetahui hubungan antara *person organization fit* dengan *quality of work life*. Sehingga penelitian ini berjudul: **“HUBUNGAN ANTARA PERSON ORGANIZATION FIT (P-O FIT) DENGAN QUALITY OF WORK LIFE (QWL) PADA SANTRI KARYA DIREKTORAT PENDIDIKAN DAARUT TAUHIID”**.

#### **Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah berdasarkan latar belakang sebagai berikut:

Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara *person organization fit* (*P-O Fit*) dan *quality of work life* (*QWL*) pada santri karya Direktorat Pendidikan Daarut Tauhiid?

#### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *person organization fit* (*P-O Fit*) dan *quality of work life* (*QWL*) pada santri karya Direktorat Pendidikan Daarut Tauhiid.

#### **Manfaat Penelitian**

**Manfaat teoretis.** Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran ilmiah khususnya dalam bidang psikologi industri dan organisasi, sehingga dapat menambah khazanah ilmu pengetahuan yang lebih mendalam.

**Manfaat praktis.** Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Direktorat Pendidikan Daarut Tauhiid dalam memelihara SDM serta diharapkan juga dapat menjadi masukan dan referensi bagi penelitian selanjutnya.

