

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Suatu organisasi atau lembaga harus mampu mengelola sumber daya yang dimilikinya, salah satunya yaitu sumber daya manusia. Manusia merupakan sumber daya paling penting dalam organisasi untuk mencapai keberhasilan, karena sumber daya manusia ini menunjang organisasi dengan bakat, karya, kreativitas dan dorongan (Tulus, 1992). Pendapat senada dikemukakan oleh Hasibuan (2001), manusia sebagai karyawan merupakan aset yang berharga dalam suatu perusahaan serta sebagai penentu terwujudnya tujuan perusahaan. Perhatian dalam bidang sumber daya manusia tidak boleh diabaikan karena pada bidang tersebut merupakan langkah awal dalam merencanakan tenaga kerja dan menciptakan sumber daya yang berkualitas (Rini, 2010). Dalam mengelola sumber daya manusia, manusia tidak bisa disamakan dengan mesin, material, dan dana yang bersifat teknis saja. Hal ini menjadi suatu masalah yang cukup rumit, sehingga organisasi mengalami kesulitan dalam penetapan kebijakan terutama yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan tingkat produktivitas tinggi serta kualitas yang baik tentunya akan menjadi perusahaan yang cepat berkembang.

Persaingan dunia bisnis yang sangat ketat menuntut organisasi bekerja lebih cerdas. Berbagai cara dilakukan organisasi dalam menciptakan keunggulan bersaing. Salah satu aspek terpenting dalam menciptakan keunggulan bersaing adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki (Husnawati, 2006). Kinerja karyawan mempengaruhi besarnya kontribusi mereka kepada organisasi (Mathis & Jackson, 2006). Tingginya tingkat kinerja dapat ditingkatkan melalui peningkatan kualitas dan kuantitas kerja. Upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja serta

kualitas *output* salah satunya melalui partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan untuk memenuhi kebutuhan para karyawan dengan penerapan *Quality of Work Life* (QWL) (Siagian, 2009).

QWL dipandang mampu meningkatkan peran serta sumbangan antar anggota karyawan terhadap organisasi. Seiring perkembangan jaman, saat ini karyawan cenderung lebih memperhatikan kualitas hidup (*quality of life*) dibanding tahun-tahun sebelumnya, sehingga akibatnya isu-isu mengenai kualitas hidup pekerja (*quality of work life*) menjadi persoalan penting bagi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi (Lian, Lin. & Wu, 2007). Pendapat senada dikemukakan oleh Greenberg & Baron dalam Kembaren (2009) bahwa akhir-akhir ini terdapat kecenderungan untuk secara sistematis meningkatkan kualitas hidup melalui pengalaman kerja. Hal tersebut dikarenakan semakin banyak orang yang menuntut pemenuhan kebutuhan pribadi dalam bekerja (White, 2007)

QWL mencakup aktivitas-aktivitas yang ada di dalam perusahaan, yang diarahkan untuk meningkatkan suatu kondisi kehidupan kerja yang dapat membangkitkan semangat kerja dalam melaksanakan tugas untuk mencapai sasaran perusahaan (Cascio, 2003). Oleh karena itu sangat diperlukan perhatian yang serius oleh para pimpinan organisasi dalam mewujudkan QWL, dalam rangka menolong organisasi dalam mempertahankan karyawan-karyawan terbaik mereka serta dapat meningkatkan kinerja organisasi.

QWL merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan oleh manajemen dalam mengelola organisasi pada khususnya dan sumber daya manusia. Terdapat empat dimensi di dalam QWL yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yaitu partisipasi dalam pemecahan masalah, sistem imbalan yang inovatif, perbaikan lingkungan kerja dan restrukturisasi kerja (Kalayane et al., 2010).

PT. Bank Mandiri adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa, salah satu tugasnya adalah melayani masyarakat umum yang ingin melakukan transaksi menabung serta pembiayaan di kantor PT. Bank Mandiri. Dalam hal melayani masyarakat umum, setiap karyawan dituntut untuk selalu ramah kepada setiap pengunjung yang datang ke bank tersebut. Hal ini dapat

terlaksana apabila terdapat suatu kondisi iklim kerja atau *Quality of Work Life (QWL)* yang baik.

Dari hasil observasi diidentifikasi bahwa faktor pengembangan diri belum sepenuhnya diterapkan secara optimal di PT. Bank Mandiri Surapati Bandung, para karyawan diberi tugas yang monoton, padahal para pekerja yang didominasi para ahli dalam bidang keuangan diyakini sangat berambisi dapat terus mengembangkan keahlian dan karier mereka. Faktor lingkungan kerja mencakup kondisi keamanan dan kenyamanan di lingkungan kerja, dari hasil observasi awal diidentifikasi bahwa faktor lingkungan kerja ini belum diterapkan secara optimal padahal para karyawan sangat memerlukan suatu kondisi umum kenyamanan di lingkungan kerja serta dukungan kondisi lingkungan kerja terhadap keberhasilan kerja.

Faktor sistem imbalan diyakini merupakan suatu hal yang sangat penting karena semua pekerja membutuhkan imbalan yang dapat memenuhi kebutuhan pribadi dan keluarganya, sehingga diduga faktor sistem imbalan ini dominan mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri Surapati Bandung. Menurut beberapa karyawan yang bekerja pada bagian *sales consumer loan* bahwa upah yang diterima karyawan tidak sebanding dengan target pekerjaan yang diberikan kepada mereka.

Karyawan di PT. Bank Mandiri Surapati Bandung rentan sekali mengalami kejenuhan akibat pekerjaan yang monoton yang dijalani. Sampai saat ini masih ada *frontliners* yang bekerja pada posisi yang sama lebih dari sepuluh tahun. Pekerjaan yang monoton juga dirasakan oleh *sales credit card*, dimana setiap hari mereka bekerja menghubungi nasabah dan menawarkan kartu kredit sementara mereka adalah sarjana yang diyakini dapat mengembangkan karier mereka. Oleh karena pekerjaan yang monoton tersebut, kinerja karyawan menurun karena karyawan tidak memiliki tanggung jawab atas pekerjaan mereka sehingga mereka menunda-nunda pekerjaan karena dianggap mudah dan sudah sering mereka lakukan.

Kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (*internal factor*) maupun upaya strategis dari perusahaan (Raduan *et al.*, 2006). Faktor-faktor internal tersebut misalnya motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain. Sementara contoh faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Penilaian kinerja merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan penilaian kinerja akan diketahui seberapa baik seorang telah bekerja sesuai dengan sasaran yang ingin dicapainya. Selain itu umpan balik dari penilaian kinerja akan memotivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan di masa yang akan datang (Rachmawati, 2004 dikutip dari Lilik 2009)

Permasalahan mengenai kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri Surapati Bandung adalah adanya sikap tidak disiplin dari para karyawan, dimana karyawan sering datang terlambat. Faktor lain tentang kinerja karyawan yaitu inisiatif, berdasarkan hasil observasi karyawan di PT. Bank Mandiri Surapati Bandung memerlukan perintah dari atasan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Untuk ini perlu diteliti apakah masalah sistem kinerja ini sudah dikelola dengan baik, adil, dan wajar

Perusahaan yang kurang memerhatikan faktor kualitas kehidupan kerja sepertinya akan sulit mendapatkan atau mempertahankan pekerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, bahkan akan sulit membangkitkan kinerja karyawan yang sudah ada. Dan lebih dari itu, perusahaan akan menghadapi kondisi perpindahan pekerja (*labor turnover*) karena mereka lebih memilih untuk bekerja di tempat atau perusahaan lain yang menerapkan berbagai faktor kualitas kehidupan kerja yang lebih menjanjikan (Umar, 2001:59).

Penelitian yang dilakukan S. Anugrahini Irawati (2015) terhadap karyawan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sampang menyebutkan bahwa suasana kerja yang positif akan menciptakan kualitas kehidupan kerja yang kondusif bagi tercapainya tujuan organisasi. Kondisi ini didasarkan perusahaan, baik didalam maupun diluar pekerjaan. Usaha peningkatan kualitas kehidupan kerja karyawan dapat memberikan *positive feeling* yang meluas, dan akhirnya berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan S. Anugrahini Irawati (2015) yang meneliti tentang Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sampang. Hasil penelitian tersebut menunjukkan variabel-variabel *Quality of Work Life* yaitu pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini akan menguji kembali pengaruh *Quality of Work Life* terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pertama, populasi dari penelitian ini adalah karyawan dari bidang jasa perbankan yaitu PT. Bank Mandiri Surapati Bandung. Kedua, dalam penelitian ini peneliti menggunakan sepuluh dimensi variabel untuk diteliti. Alasan peneliti memilih PT. Bank Mandiri Surapati Bandung sebagai tempat penelitian dikarenakan peneliti pernah menjalani kerja magang pada tahun 2017 dan untuk memudahkan peneliti guna mengambil data yang diperlukan untuk penelitian ini.

Kinerja karyawan dapat ditumbuhkan apabila iklim kerja menarik minat pekerja yang dibutuhkan, betah dan bersedia mengerahkan segala kemampuannya dalam bekerja. Permasalahan inilah yang mendorong penulis untuk mengambil topik penelitian: “Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri Surapati Bandung”

## 1.2 Rumusan Masalah

Dengan melihat variabel bebas dari *Quality of Work Life* yang berupa restrukturisasi kerja dan sistem imbalan dan variabel terikat berupa Kinerja Karyawan, maka masalah tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran *Quality of Work Life* dan Kinerja Karyawan di PT. Bank Mandiri Surapati Bandung?
2. Apakah terdapat pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri Surapati Bandung?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui gambaran *Quality Of Work Life* dan Kinerja Karyawan di PT. Bank Mandiri Surapati Bandung
2. Untuk menganalisis pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri Surapati Bandung

## 1.4 Manfaat Penelitian

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam dunia kerja, sehingga dapat dilakukan usaha-usaha untuk meningkatkan taraf *Quality of Work Life* karyawan.
2. Hasil penelitian ini mampu menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya serta dapat dimanfaatkan oleh kalangan akademisi sebagai referensi dalam bidang manajemen sumber daya manusia, serta pemahaman organisasi khususnya tentang *Quality of Work Life*.