

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Salah satu masalah yang menarik untuk dikaji berkaitan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia adalah mengenai kinerja karyawan pada suatu instansi/perusahaan. Salah satu instansi/perusahaan yang dituntut untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung khususnya Divisi Pelayanan SDM (Kantor Pusat I).

PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan jasa serta pengiriman terbesar dan pertama di Indonesia. PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung mempunyai tugas besar untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan.

Pada saat ini, kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung khususnya Divisi Pelayanan SDM (Kantor Pusat I) masih belum optimal. Hal ini dibuktikan berdasarkan penilaian kinerja (prestasi kerja) karyawan Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung Kantor Pusat I yang

Mariatul Qibtiah, 2014

Pengaruh kualitas kehidupan kerja (quality of work life/qwl) terhadap kinerja karyawan di divisi pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (persero) Bandung kantor pusat I
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

diperoleh dari laporan perusahaan, dapat dilihat pencapaian kinerja yang belum optimal terjadi berdasarkan hasil kinerja selama lima triwulan.

Tabel 1.1
Hasil Penilaian Kinerja (Prestasi Kerja) Karyawan Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung Kantor Pusat I Selama 5 Triwulan

NO	TRIWULAN	NILAI OPTIMAL	PEROLEHAN NILAI	NILAI YANG TIDAK DIPEROLEH
1	Triwulan ke-IV Tahun 2011	3800	3474	326
2	Triwulan ke-I Tahun 2012	3800	3575	225
3	Triwulan ke-II Tahun 2012	3800	3552	248
4	Triwulan ke-III Tahun 2012	3800	3502	298
5	Triwulan ke-IV Tahun 2012	3800	3414	386

Sumber : Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

Karyawan Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung Kantor Pusat I berjumlah 38 orang. Nilai yang diperoleh setiap karyawan berkisar antara 0-100. Karyawan yang berkinerja baik akan memperoleh nilai optimal 100. Sesuai dengan jumlah karyawan Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung Kantor Pusat I, nilai

Mariatul Qibtiah, 2014

Pengaruh kualitas kehidupan kerja (quality of work life/qwl) terhadap kinerja karyawan di divisi pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (persero) Bandung kantor pusat I

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

hasil kinerja optimal yang dicapai yaitu sebesar 3800 (38 karyawan x 100 poin = 3800). Sedangkan pada Tabel 1.1, hasil kinerja selama 5 triwulan belum pernah mencapai nilai optimal yaitu 3800. Pada triwulan ke-IV tahun 2011 nilai yang diperoleh seluruh karyawan yaitu 3474 dan nilai yang tidak diperoleh 326 poin. Pada triwulan ke-I tahun 2012 nilai yang diperoleh seluruh karyawan yaitu 3575 dan nilai yang tidak diperoleh 225 poin. Pada triwulan ke-II tahun 2012 nilai yang diperoleh seluruh karyawan yaitu 3552 dan nilai yang tidak diperoleh 248 poin. Pada triwulan ke-III tahun 2012 nilai yang diperoleh seluruh karyawan yaitu 3502 dan nilai yang tidak diperoleh 298 poin. Dan pada triwulan ke-IV tahun 2012 nilai yang diperoleh seluruh karyawan yaitu 3414 dan nilai yang tidak diperoleh 386 poin.

Sistem penilaian kinerja (prestasi kerja) yang diterapkan di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung dinamakan SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu). Penilaian kinerja (prestasi kerja) di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung dilaksanakan setiap tiga bulan sekali. Pada kenyataannya masih terdapat karyawan yang hasil kerjanya mengalami kenaikan dan penurunan. Berikut disajikan data perkembangan hasil penilaian kinerja karyawan.

Mariatul Qibtiah, 2014

Pengaruh kualitas kehidupan kerja (quality of work life/qwl) terhadap kinerja karyawan di divisi pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (persero) Bandung kantor pusat I

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Tabel 1.2
Perkembangan Hasil Penilaian Kinerja (Prestasi Kerja) Karyawan Divisi
Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung Kantor Pusat I
Selama 5 Triwulan

NO	TRIWULAN	NAIK	TETAP	TURUN
1	Triwulan ke-IV Tahun 2011	20	7	11
2	Triwulan ke-I Tahun 2012	29	2	7
3	Triwulan ke-II Tahun 2012	19	2	17
4	Triwulan ke-III Tahun 2012	26	3	9
5	Triwulan ke-IV Tahun 2012	20	5	13
Rata-Rata		23	4	11

Sumber : Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

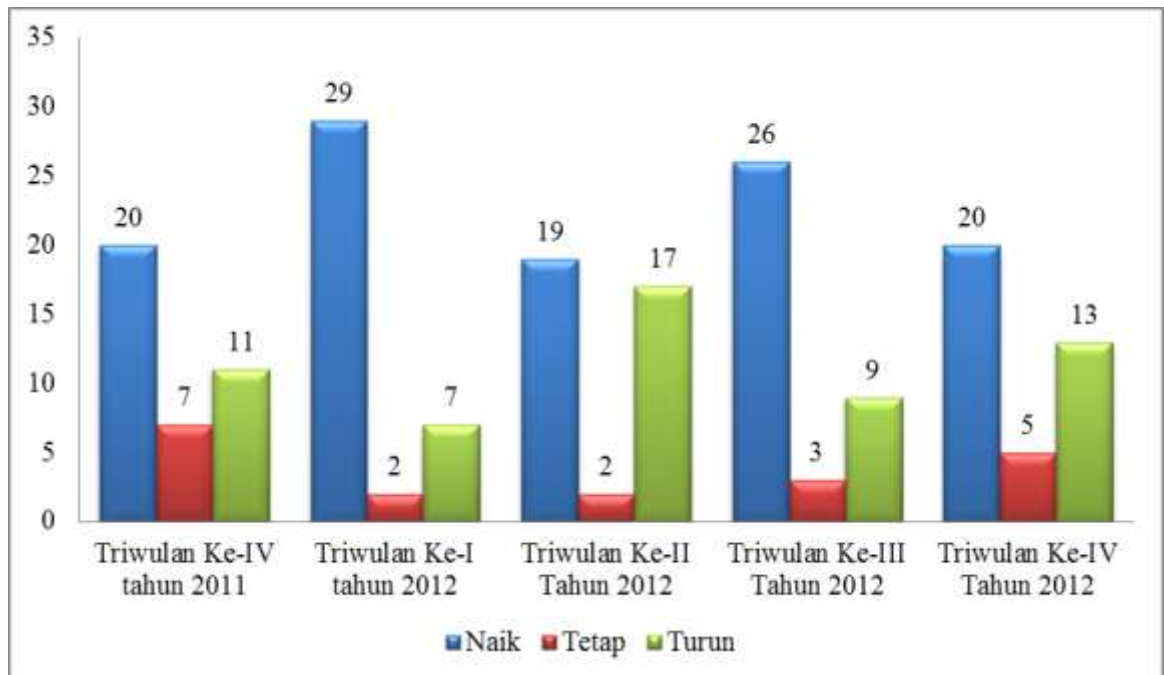
Pada Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa setiap triwulan hasil kinerja karyawan mengalami kenaikan dan penurunan. Selama lima triwulan jumlah karyawan yang mengalami kenaikan sebanyak 60% (23 orang) dari 38 karyawan. Jumlah karyawan yang mengalami penurunan sebanyak 30% (11 orang) dari 38 karyawan dan jumlah karyawan yang memiliki nilai tetap sebanyak 10% (4 orang) dari 38 karyawan.

Secara lebih jelas di bawah ini terdapat gambar perkembangan hasil kinerja (prestasi kerja) karyawan Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung Kantor Pusat I.

Mariatul Qibtiah, 2014

Pengaruh kualitas kehidupan kerja (quality of work life/qwl) terhadap kinerja karyawan di divisi pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (persero) Bandung kantor pusat I

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu



Gambar 1.1
Perkembangan Hasil Penilaian Kinerja (Prestasi Kerja) Karyawan Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung Kantor Pusat I Selama 5 Triwulan

Pentingnya pengelolaan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung secara optimal tidak terlepas dari fungsinya sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa dan pengiriman barang yang merupakan salah satu kebutuhan masyarakat. Kinerja karyawan yang baik dan optimal merupakan harapan semua perusahaan/organisasi, karena pada akhirnya kinerja karyawan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara komprehensif.

Mariatul Qibtiah, 2014

Pengaruh kualitas kehidupan kerja (quality of work life/qwl) terhadap kinerja karyawan di divisi pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (persero) Bandung kantor pusat I

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Pekerja sebagai sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan atau organisasi merupakan unsur yang sangat penting dan berharga. Oleh karena itu, perusahaan bertanggungjawab memelihara karyawannya agar bersedia dan mampu untuk bekerja secara optimal demi pencapaian tujuan perusahaan.

Fenomena belum optimalnya kinerja karyawan yang terjadi di Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung Kantor Pusat I tidak dapat dibiarkan saja oleh perusahaan, jika hal tersebut terjadi akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi yang terhambat. Hasil kinerja karyawan (*output*) yang rendah pun akan terjadi dimana hal itu dapat berimplikasi pada penurunan perolehan tingkat keuntungan perusahaan.

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan mengetahui perasaan karyawan terhadap aspek-aspek pekerjaannya atau bisa disebut dengan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life/QWL*). Kualitas kehidupan kerja pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan pekerjaan yang efektif dan efisien, serta mengarahkan pada kondisi kerja yang dapat membangkitkan semangat karyawan dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai target perusahaan/organisasi.

Mariatul Qibtiah, 2014

Pengaruh kualitas kehidupan kerja (quality of work life/qwl) terhadap kinerja karyawan di divisi pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (persero) Bandung kantor pusat I

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Pemeliharaan sumber daya manusia merupakan hal yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi. Pruijt (dalam Noor Arifin, 2012:11) memberikan gambaran mengenai kualitas kehidupan kerja sebagai berikut:

Karena sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat berharga, maka perusahaan bertanggungjawab untuk memelihara kualitas kehidupan kerja dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan sumbangannya secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Hadari Nawawi (2005:30), keberhasilan QWL dari sudut pekerja dapat dilihat melalui beberapa indikator, salah satunya yaitu tingkat kehadiran yang tinggi. Di bawah ini terdapat data kehadiran karyawan selama 5 triwulan tahun 2012-2013.

Tabel 1.3
Jumlah Karyawan Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero)
Bandung Kantor Pusat I yang Tidak Hadir Penuh

NO	TRIWULAN	JUMLAH KARYAWAN (orang)
1	Triwulan Ke-III Tahun 2012	17
2	Triwulan Ke-IV Tahun 2012	22
3	Triwulan Ke-I Tahun 2013	13
4	Triwulan Ke-II Tahun 2013	18
5	Triwulan Ke-III Tahun 2013	20
Rata-Rata		18

Sumber : Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

Mariatul Qibtiah, 2014

Pengaruh kualitas kehidupan kerja (quality of work life/qwl) terhadap kinerja karyawan di divisi pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (persero) Bandung kantor pusat I

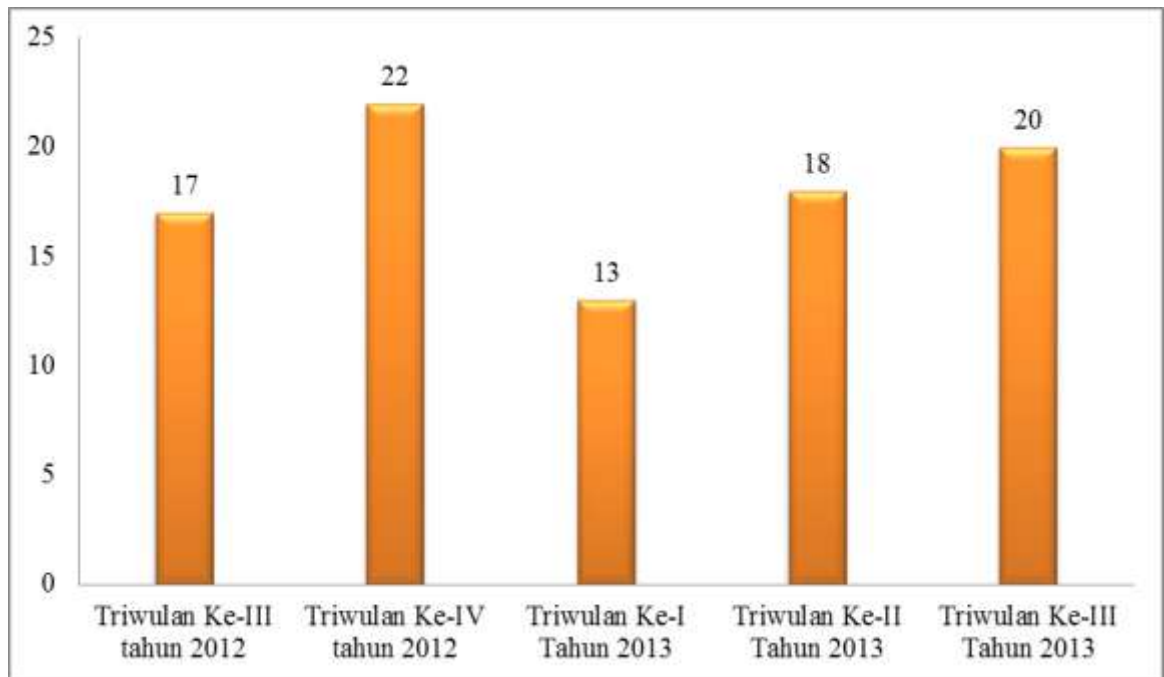
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Dari data di atas dapat dilihat bahwa tingkat absensi karyawan masih terbilang tinggi. Selama 5 semester terdapat kenaikan dan penurunan. Pada triwulan ke-III tahun 2012 jumlah karyawan yang tidak hadir penuh sebanyak 17 orang. Pada triwulan ke-IV tahun 2012 jumlah karyawan yang tidak hadir penuh sebanyak 22 orang. Pada triwulan ke-I tahun 2013 jumlah karyawan yang tidak hadir penuh sebanyak 13 orang. Pada triwulan ke-II tahun 2013 jumlah karyawan yang tidak hadir penuh sebanyak 18 orang. Dan pada triwulan ke-III tahun 2013 jumlah karyawan yang tidak hadir penuh sebanyak 20 orang. Secara lebih jelas jumlah karyawan Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung Kantor Pusat I yang tidak hadir penuh dapat dilihat pada gambar 1.2.

Mariatul Qibtiah, 2014

Pengaruh kualitas kehidupan kerja (quality of work life/qwl) terhadap kinerja karyawan di divisi pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (persero) Bandung kantor pusat I

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu



Gambar 1.2
Jumlah Karyawan Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero)
Bandung Kantor Pusat I yang Tidak Hadir Penuh

Salah satu tujuan QWL adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan, oleh karena itu dengan mengetahui kualitas kehidupan kerja diharapkan dapat memberikan informasi mengenai tingkat kinerja karyawan. Hal ini senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh May dan Lau (dalam Noor Arifin, 2012:14), yaitu “kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan”.

Mariatul Qibtiah, 2014

Pengaruh kualitas kehidupan kerja (quality of work life/qwl) terhadap kinerja karyawan di divisi pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (persero) Bandung kantor pusat I

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Kajian utama dalam penelitian ini adalah menelaah kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life/QWL*) terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Oleh karena itu, dalam upaya memahami dan memecahkan masalah fenomena belum optimalnya kinerja karyawan di Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung Kantor Pusat I dan hubungannya dengan masalah kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*), maka diperlukan pendekatan tertentu untuk memecahkan masalah tersebut, dan berdasarkan permasalahan yang dikaji maka pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan perilaku organisasi.

Luthans (1985) dan Gibson, *et al.* (1997) dalam Sambas Ali Muhidin dan Uep Tatang Sontani (2010:38), mengungkapkan bahwa konsep dasar psikologi pada dasarnya dilandasi oleh proses-proses psikis pada diri individu atau organisme di dalam lingkungan tertentu. Dalam hal ini perilaku tergantung pada individu dan lingkungan sekitarnya. Ini berarti bahwa individu dan lingkungan akan selalu berhubungan. Perilaku merupakan akibat dari interaksi stimulus dan organisme (individu).

Dalam penelitian ini, kualitas kehidupan kerja merupakan stimulus yang dialami oleh individu yang akan menciptakan persepsi dan pada

Mariatul Qibtiyah, 2014

Pengaruh kualitas kehidupan kerja (quality of work life/qwl) terhadap kinerja karyawan di divisi pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (persero) Bandung kantor pusat I

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

akhirnya akan melahirkan perilaku tertentu. Perilaku tersebut akan menimbulkan perubahan di lingkungannya berupa hasil perilaku. Oleh karena itu, berdasarkan model teori perilaku organisasi tersebut, kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dapat memberikan pengaruh terhadap perilaku atau hasil perilaku karyawan dalam bekerja.

1.2. Identifikasi dan Pembatasan Masalah

Kinerja merupakan aspek atau faktor utama perusahaan untuk meraih keberhasilan. Oleh sebab itu, setiap perusahaan selayaknya harus menjaga sumber daya manusia yang dimiliki untuk menciptakan sumber daya manusia yang dapat memberikan proses dan hasil kinerja yang optimal untuk ketercapaian tujuan organisasi. Agar dapat menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan berkinerja dengan baik, sudah selayaknya perusahaan menciptakan keadaan kerja yang dapat memberikan kenyamanan bagi pekerja, yaitu dengan menjaga, memelihara dan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan. Maksud dari kualitas kehidupan kerja karyawan yaitu karyawan mendapatkan situasi dan kondisi kerja yang sesuai dengan jasa apa yang diberikan karyawan kepada perusahaan, agar karyawan merasa

Mariatul Qibtiah, 2014

Pengaruh kualitas kehidupan kerja (quality of work life/qwl) terhadap kinerja karyawan di divisi pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (persero) Bandung kantor pusat I

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

puas, ketika karyawan sudah merasa puas dalam bekerja maka hal tersebut akan menimbulkan semangat dan hasil kerja yang baik dan optimal.

Fokus masalah dalam penelitian ini adalah belum optimalnya kinerja karyawan, kajiannya difokuskan pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut perspektif kerangka pemikiran, kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor kualitas kehidupan kerja (*quality of work life/QWL*). Penelitian ini tidak mengkaji seluruh faktor kinerja karyawan, tetapi hanya fokus pada kualitas kehidupan kerja (*quality of work life/QWL*).

Masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian ini dirumuskan dalam pernyataan masalah (*problem statement*) sebagai berikut: “Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life/QWL*) yang dilakukan oleh Divisi Pelayanan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung Kantor Pusat I, baik secara langsung maupun tidak langsung, belum dilaksanakan secara optimal, dan hal ini menyebabkan kinerja karyawan masih belum optimal.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan pernyataan masalah (*problem statement*) di atas, masalah dalam penelitian ini secara spesifik dirumuskan dalam pernyataan penelitian (*research question*) sebagai berikut:

Mariatul Qibtiah, 2014

Pengaruh kualitas kehidupan kerja (quality of work life/qwl) terhadap kinerja karyawan di divisi pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (persero) Bandung kantor pusat I

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

1. Bagaimana gambaran tingkat Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life/QWL*) Karyawan di Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung Kantor Pusat I?
2. Bagaimana gambaran tingkat Kinerja Karyawan di Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung Kantor Pusat I?
3. Adakah pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life/QWL*) terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung Kantor Pusat I?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran empiris dan menganalisis mengenai:

1. Tingkat Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life/QWL*) Karyawan di Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung Kantor Pusat I.
2. Tingkat Kinerja Karyawan di Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung Kantor Pusat I.

Mariatul Qibtiah, 2014

Pengaruh kualitas kehidupan kerja (quality of work life/qwl) terhadap kinerja karyawan di divisi pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (persero) Bandung kantor pusat I

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

3. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life/QWL*) terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung Kantor Pusat I.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian berkaitan dengan manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian, baik bagi peneliti, bagi perusahaan yang dijadikan studi kasus, maupun bagi pembaca laporan penelitian tersebut. Pada dasarnya manfaat penelitian dapat dibagi menjadi dua, antara lain:

1. Kegunaan Teoretik

Kegunaan teoretik dari penelitian ini adalah untuk pengembangan ilmu Perilaku Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya berkaitan dengan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life/QWL*) dan kinerja karyawan.

2. Kegunaan Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan kepada:

- a. Pengelola Organisasi

Mariatul Qibtiah, 2014

Pengaruh kualitas kehidupan kerja (quality of work life/qwl) terhadap kinerja karyawan di divisi pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (persero) Bandung kantor pusat I

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Dapat memberikan informasi mengenai bagaimana cara meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan bagaimana agar kinerja karyawan semakin meningkat, sehingga dapat dijadikan salah satu alternatif dalam pengembangan kinerja organisasi.

b. Peneliti

Bahan referensi bagi peneliti ketika kelak peneliti berada diposisi sebagai seorang pengelola organisasi yang harus mampu menjaga kualitas kehidupan kerja dan kinerja karyawan ataupun sebagai karyawan yang dapat memberikan kinerja yang baik dengan pengoptimalan kedua aspek tersebut.

Mariatul Qibtiah, 2014

Pengaruh kualitas kehidupan kerja (quality of work life/qwl) terhadap kinerja karyawan di divisi pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (persero) Bandung kantor pusat I

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu