

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dalam era globalisasi ini setiap instansi dihadapkan dengan banyaknya persaingan, sehingga instansi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat. Setiap instansi mengharapkan memiliki sumber daya manusia yang sesuai dengan apa yang dibutuhkannya.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya yang memiliki akan perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Semua potensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik instansi maupun perusahaan. Sebuah organisasi diharapkan mampu memberikan kualitas kehidupan kerja yang baik, maka hal tersebut akan memiliki dampak terhadap kepuasan kerja karyawan yang akan berakhir pada kinerja karyawan yang semakin baik. Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) merupakan persepsi karyawan mengenai kondisi kesejahteraan baik fisik maupun mental saat bekerja (Cascio, 2015).

Menciptakan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) yang baik memiliki tujuan untuk mewujudkan iklim kerja yang dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan semangat dalam bekerja agar mencapai hasil kerja yang

optimal serta bertujuan untuk memenuhi kebutuhan karyawan dengan menyediakan sarana dan prasarana. Termasuk bagi sebuah instansi yang berada di Kota Bandung yaitu PT. Taspen (Persero) KCU Bandung. Suatu instansi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan manajemen yang baik dan benar. Sumber daya manusia merupakan elemen kunci yang penting dan sangat banyak dalam memberikan kontribusi untuk kesuksesan instansi, untuk itu para sumber daya manusia harus dikelola, dijaga dan dievaluasi setiap pekerjaannya, peran atasan baik pimpinan disini sangat penting untuk memantau sejauh mana perkembangan dan kemampuan para karyawannya dalam melaksanakan pekerjaan. Keberadaan sumber daya manusia didalam suatu perusahaan memegang peranan yang sangat penting, karena merupakan pemegang sekaligus penggerak setiap aktivitas atau kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan instansi.

PT. Taspen (Persero) KCU Bandung merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mulai beroperasi tahun 1987 hingga sekarang (2017) PT. Taspen (Persero) ditugaskan oleh pemerintah untuk mengelola Program Asuransi Sosial bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sifat kepesertaannya bersifat wajib (*compulsory*), selalu berupaya meningkatkan pelayanan terhadap peserta dengan memelihara kepercayaan peserta melalui hubungan yang baik dan senantiasa meningkatkan kepuasan peserta melalui peningkatan kualitas pelayanan dan nilai manfaat, memberikan informasi kepada peserta yang berkaitan dengan pelayanan perusahaan secara adil, cepat, lengkap dan akurat serta menghargai dan memberikan apresiasi yang tulus kepada peserta.

PT. Taspen (Persero) KCU Bandung kantor pusatnya menggunakan tiga kantor yang berbeda lokasi di Jakarta dan terdiri beberapa kantor cabang utama yang tersebar di beberapa daerah di Indonesia salah satunya yaitu PT. Taspen Kantor Cabang Utama Bandung. Pada kinerjanya PT. Taspen (Persero) KCU Bandung berpedoman pada peraturan Direksi Nomor PD-12/DIR/2012. Pada peraturan ini memuat tentang pedoman pelaksanaan pelayanan program tabungan hari tua, program pensiun, manajemen data kepesertaan dan iuran, kewajiban dan hak peserta pensiun, perhitungan besar manfaat, jenis pensiun, batas usia pensiun, hingga pelayanan peserta berupa pelayanan klaim langsung dan tidak langsung, mekanisme dan persyaratan pengajuan manfaat, dan *Delighted Customer Service* (pelayanan melebihi harapan peserta) melalui penyederhanaan dan kemudahan proses pelayanan dengan memperhatikan pelayanan yang lebih akurat, efektif dan efisien sesuai prinsip *Good Corporate Governance*.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan instansi menempuh beberapa cara misalnya melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dan pemberian motivasi. Melalui proses-proses tersebut, pegawai diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka karena para pegawai telah terbekali oleh pendidikan dan pelatihan yang tentu berkaitan dengan implementasi kerja mereka. Sedangkan pemberian kompensasi, lingkungan kerja yang baik, serta pemberian motivasi pada dasarnya adalah hak para pegawai dan merupakan kewajiban dari pihak perusahaan untuk mendukung kontribusi para pegawai dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Peserta PT.Taspen (Persero) yang makin meningkat jumlahnya, tentunya harus diseimbangi dengan kinerja para pegawai yang lebih baik lagi. Dalam hal pelayanan kepada semua Peserta, PT. Taspen (Persero) mempunyai target mutu pelayanan 5T yang telah di jalankan sejak dulu yaitu, Tepat Orang, Tepat Waktu, Tepat Jumlah, Tepat Tempat dan Tepat Administrasi. Oleh karena itu, Sumber Daya Manusia harus ditingkatkan dengan cara peningkatan produktivitas kerja karyawan dalam memberikan pelayanan.

Peningkatan produktivitas kinerja pegawai PT. Taspen (Persero) harus lebih diperhatikan, mengingat semakin meningkatnya jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) baik yang masih aktif maupun yang telah purnah tugas (pensiun) khususnya di kota Bandung. Kinerja pegawai bisa ditingkatkan melalui beberapa cara, yaitu dengan menanamkan budaya kerja yang optimal sehingga berpengaruh pada perilaku kerja yang diindikasikan dengan peningkatan kepuasan kerja individu dan produktivitas kerja unit itu sendiri, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan adanya pengaruh untuk kepuasan kerja bagi para karyawan memberikan banyak manfaat agar lebi baik lagi dan mampu lebih berkembang lagi. Berdasarkan wawancara awal dengan pihak PT. Taspen (Persero) KCU Bandung berkenaan dengan kinerja pegawai, peneliti menemukan beberapa fenomena masalah yang terjadi pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung. Permasalahan tersebut dapat dilihat dari kinerja karyawan. Sebagaimana tabel rekapitulasi ranking penilaian kinerja karyawan berikut ini :

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Ranking Penilaian Kinerja Karyawan**  
**PT. Taspen (Persero) KCU Se-Indonesia 2019**

No	KCU Taspen	Angka (%)	Kategori	Standar (%)
1	Makasar	98,762	B+	100
2	Jakarta	86,443	B	100
3	Surabaya	85,387	B	100
4	Medan	81,140	B	100
5	Semarang	78,827	C	100
6	Bandung	75,022	C	100

Sumber: PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta Pusat

Berdasarkan Tabel 1.1 data tersebut menunjukkan bahwa PT. Taspen (Persero) KCU di peringkat pertama dan memperoleh nilai tertinggi adalah PT. Taspen (Persero) KCU Makasar dengan perolehan angka 98,762 dengan katagori B+ , selanjutnya di peringkat kedua yaitu PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta dengan perolehan angka 86,443 dengan kategori B, lalu di peringkat ketiga yaitu PT. Taspen (Persero) KCU Surabaya dengan perolehan nilai 85,387 dengan kategori B, di peringkat keempat yaitu PT. Taspen (Persero) KCU Medan dengan perolehan angka 81,140 dengan katagori B, di peringkat kelima yaitu PT. Taspen (Persero) KCU Semarang dengan perolehan angka 78,827 dengan katagori C, selanjutnya di peringkat keenam yaitu PT. Taspen (Persero) KCU Bandung dengan perolehan nilai terendah dari semua KCU yang ada di Indonesia dengan perolehan angka 75,002 dengan katagori C yang artinya kinerjanya belum optimal dan belum mencapai target predikat A atau baik sekali, sehingga apa yang diharapkan perusahaan tidak sesuai dengan tujuan, dan hal tersebut akan menghambat perusahaan untuk mencapai suatu tujuan.

Tentunya memiliki karyawan dengan kinerja yang sangat baik dapat memudahkan pemimpin perusahaan ke tingkat selanjutnya. Kinerja kerja seorang karyawan tidak selalu berada dalam kondisi yang baik karena hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, oleh karena itu ada baiknya pemimpin perusahaan mengetahui apa saja faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Untuk melihat seberapa besar pengaruh dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pada PT Taspen penulis melakukan prasurvey dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 orang karyawan dari total karyawan sebanyak 45 orang yang terdiri dari lima divisi. Berikut hasil pra survey faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat dilihat pada. Tabel 1.2 sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Pencapaian Kinerja Karyawan PT. Taspen (Persero) KCU Bandung tahun 2016 – 2019 Periode Januari-Desember**

No	Tahun	Angka (%)	Kategori	Keterangan
1	2016	93,011	B	BAIK
2	2017	86,023	B-	BAIK -
3	2018	80,312	C	CUKUP
4	2019	75,022	C	CUKUP

Sumber: PT Taspen (persero) Kantor Cabang Utama Bandung

Berdasarkan Tabel 1.2 data tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan mengalami fluktuasi dan belum memenuhi pencapaian target atau belum optimalnya suatu kegiatan proses kinerja yang terjadi dimana dari tahun 2016 - 2019 hasil evaluasi kinerja karyawan mengalami penurunan nilai sebesar 17,989 dari 93,011 menjadi 75.022 dan mendapat kategori dari B (baik) menjadi C (cukup) . Untuk tahun 2017-2018 mengalami penurunan nilai sebesar 5,911 dari 86,023 menjadi 80,112 dan mendapat kategori C (cukup) dari kategori sebelumnya B-(baik-). Pada tahun 2018-2019 mengalami penurunan kembali dengan nilai yang

diperoleh sebesar 5,29 dari 80,312 menjadi 75,022 dengan kategori yang tetap yaitu C (Cukup).

Dapat dikatakan baik atau tidaknya suatu kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) maka dapat dilihat berdasarkan persentase Sistem Manajemen Kinerja pada tabel 1.3 sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Sistem Manajemen Kinerja**  
**PT. Taspen (Persero) KCU Bandung**

<b>Klasifikasi</b>	<b>Rentang Nilai (%)</b>
A = Baik Sekali	100
B <sup>+</sup> = Baik <sup>+</sup>	97,5 – 99
B = Baik	92,5 – 97,4
B <sup>-</sup> = Baik -	81 – 92,4
C = Cukup	70 – 80
D = Kurang	55 – 69
E = Nihil	<55

Sumber: PT. Taspen (Persero) KCU Bandung

Berdasarkan Tabel 1.3 diatas menjelaskan klasifikasi penilaian kinerja dengan nilai tertinggi adalah 100 dengan klasifikasi A (Baik Sekali), yang kedua nilai 97,5 – 99% klasifikasi B<sup>+</sup>, yang ketiga nilai 92,5 – 97,4% dengan klasifikasi B (Baik), yang keempat nilai 81 – 92,4% dengan klasifikasi B<sup>-</sup> (Baik-), yang ke lima nilai 70 – 80% dengan klasifikasi C (Cukup), yang keenam nilai 55 – 79% dengan klasifikasi D (Kurang), dan yang terakhir nilai <55% dengan klasifikasi E (Nihil). Maka dapat disimpulkan dari data tabel 1.1 dan tabel 1.2 menyatakan bahwa PT. Taspen (Persero) KCU Bandung pada tahun 2019 berada di klasifikasi C yang artinya PT. Taspen (Persero) KCU Bandung memiliki klasifikasi yang rendah dibandingkan dengan PT. Taspen (Persero) KCU yang ada di seluruh Indonesia.

Sumber daya yang dimiliki perusahaan tidak akan memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang baik, oleh karena itu perusahaan masih membutuhkan usaha-usaha yang dapat memaksimalkan kinerja pegawai guna tercapainya tujuan perusahaan. Masalah kinerja ini juga diperkuat dengan hasil wawancara dengan kepala bagian SDM dan umum menyatakan bahwa, secara umum yang mengakibatkan belum optimalnya kinerja diantaranya :

1. Masih rendahnya kualitas kerja yang menimbulkan kinerja pegawai yang belum optimal karena masih ada pegawai yang menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan sehingga pekerjaan dinilai kurang maksimal.
2. Masih rendahnya kuantitas kerja karena masih banyaknya pegawai yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, hal tersebut dapat menghambat pekerjaan lainnya.
3. Masih rendahnya kerjasama antar pegawai karena kurang terjalinnya kekompakan dari setiap pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan bersama dan masih mementingkan ego masing-masing dalam menyelesaikan pekerjaan karena adanya perbedaan persepsi atau pendapat antar pegawai.
4. Masih rendahnya rasa tanggung jawab dikarenakan pegawai masih terlihat kurang menyadari akan tugas dan tanggung jawabnya sehingga banyak pekerjaan yang belum terselesaikan yang dapat menghambat pekerjaan lainnya dan tentu berdampak buruk terhadap perusahaan.
5. Masih kurangnya inisiatif pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa



menunggu perintah dari pimpinan.

Untuk melihat kondisi awal kinerja pegawai PT. Taspen (Persero) KCU Bandung maka peneliti melakukan pembagian kuisisioner pra-survei kepada 30 responden yaitu pegawai secara acak di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung dan hasilnya dapat di lihat pada tabel 1.4 sebagai berikut :

**Tabel 1.4**  
**Hasil Pra-Survei Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung**

Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah skor	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
Kinerja karyawan	Kualitas Kerja	4	3	4	3	16	66	2.2
	Kuantitas Kerja	4	3	4	4	15	67	2.23
	Tanggung Jawab	3	2	9	4	12	70	2.33
	Kerjasama	4	5	7	8	6	83	2.76
	Inisiatif	2	3	14	6	13	69	2.3
<b>Skor rata-rata Kinerja Karyawan</b>								<b>2.36</b>
<b>Jumlah Skor = Nilai x Tingkat Kesetujuan</b> <b>Rata-rata = Jumlah skor : Responden</b> <b>Jumlah Rata-Rata Skor = Rata-rata : Jumlah Pernyataan</b>								

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei oleh peneliti (2020)

Berdasarkan Tabel 1.4 dapat dilihat bahwa hasil pra-survei yang diperoleh variabel kinerja karyawan memiliki skor rata-rata sebesar 2,36 yang menandakan cukup jika dilihat dari nilai yang didapatkan. Dapat dilihat bahwa kinerja karyawan masih belum memenuhi kriteria ideal, terutama pada dimensi kualitas kerja karena mendapat nilai 2,2 karyawan masih harus memperbaiki dan menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan. Kualitas kerja yang masih belum memenuhi syarat dalam pelaksanaan tugasnya dan kecepatan dalam mengerjakan tugas tersebut dapat menghambat tugas selanjutnya dan dapat mengganggu pekerjaan lain yang masih belum terselesaikan.

Menurunnya hasil kinerja pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung yaitu tidak tercapainya target-target yang ditetapkan oleh instansi kepada karyawan dan permasalahan tersebut berdampak tidak baik bagi instansi dengan program SMK yang menuntut karyawan untuk selalu berkompetensi dan memberikan kinerja terbaiknya didalam instansi.

Data tersebut didukung dari hasil wawancara dengan salah satu pimpinan bahwa karyawan harus memiliki kemampuan berkompetensi agar target-target yang sudah ditetapkan perusahaan tercapai serta mampu meningkatkan hasil kerja yang efisien dan efektif. Suatu instansi harus mengontrol karyawan, agar mendapatkan kinerja yang efektif, karena dengan masih adanya karyawan yang belum memiliki kinerja yang optimal akan menghambat peningkatan kinerja karyawan yang dimiliki oleh suatu instansi, kinerja dikatakan optimal apabila mencapai target yang telah ditetapkan oleh suatu instansi tersebut.

Setiap Instansi dalam melaksanakan program yang telah diterapkan dan direncanakan oleh Instansi tersebut selalu bertujuan untuk mencapai tujuannya. Setelah instansi tersebut mencapai tujuannya maka akan selalu berkontribusi dalam masyarakat yang dapat lebih membantu menilai instansi dalam menerima banyak masukan agar lebih baik lagi.

Meningkatkan kinerja karyawan adalah prioritas setiap perusahaan, karena PT. Taspen (Persero) KCU Bandung fokus pada kinerja karyawannya agar mengalami peningkatan dalam setiap prosesnya. Dapat disimpulkan target standar kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung yang di wakili lima dimensi semuanya belum mencapai standar. PT. Taspen (Persero) KCU Bandung

dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dapat dikatakan belum dilaksanakan dengan baik. Hal ini diduga dipengaruhi oleh beberapa kondisi.

Menurut Kasmir (2016:65) Adapun kondisi yang mempengaruhi kinerja yaitu; motivasi kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, komitmen, dan disiplin kerja. Dengan usaha memaksimalkan kualitas kehidupan kerja di perusahaan yang dapat memunculkan peranan para karyawan, untuk perbaikan kinerja dan produktivitas. Selain itu, pemberian kualitas kehidupan kerja yang memadai juga merupakan bentuk penghargaan terhadap kemampuan para karyawan yang memiliki sebuah komitmen pada perusahaan.

Mereka akan ditunjukkan terhadap sumber daya yang dimiliki beserta manajemen perusahaan agar nantinya mengembangkan lingkungan kerja dan dapat memberikan kontribusi terhadap perbaikan kinerja mereka. Para karyawan yang bekerja menginginkan pekerjaan yang mampu memenuhi kebutuhan materil dan non materil. Bukan hanya pekerjaan yang memberikan penghasilan tetapi juga pekerjaan yang mampu memberikan tambahan ilmu, dan membuat mereka merasa bermakna berada di perusahaan karena telah ikut terlibat memutuskan kebijakan terkait segala hal.

Selain itu untuk mengetahui masalah yang berkaitan dengan kinerja karyawan, penulis melakukan pra survei kepada 30 karyawan yang ada di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung. Berikut adalah hasil pra survei dari aspek kinerja karyawan di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung :

### **Tabel 1.5**

**Rekapitulasi Hasil Pra-Survei Berdasarkan Faktor-Faktor Kinerja  
Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung**

No.	Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Kualitas Kehidupan Kerja	Lower Order	8	4	8	1	8	72	2.4
		Higher Order	2	2	10	7	9	71	2.36
<b>Skor Rata-Rata Kualitas Kehidupan Kerja</b>								<b>2.38</b>	
2	Kepuasan kerja	Pekerja itu sendiri	1	4	8	8	8	72	2.4
		Gaji	6	6	10	6	6	82	2.73
		Kesempatan Promosi	4	5	6	5	10	78	2.6
		Pengawasan (Supervisi)	2	2	10	7	9	71	2.36
		Rekan Kerja	2	3	9	9	7	74	2.46
<b>Skor Rata-Rata Kepuasan Kerja</b>								<b>2.51</b>	
3	Disiplin Kerja	Absensi	11	4	1	10	4	98	3.26
		Pengukuran waktu secara efektif	10	0	1	15	4	87	2.90
		Tanggung jawab dalam pekerjaan	7	3	5	10	5	87	2.90
<b>Skor Rata-Rata Disiplin Kerja</b>								<b>3.02</b>	
No.	Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
4	Motivasi Kerja	Kebutuhan Berprestasi	7	1	4	17	1	86	2.86
		Kebutuhan akan pertemanan	5	5	7	10	3	89	2.96
		Kebutuhan akan kekuatan	13	9	3	5	0	120	4.0
<b>Skor Rata-Rata Motivasi Kerja</b>								<b>3.27</b>	
5	Komitmen organisasi	Komitmen Afektif	3	18	4	3	2	107	3.56
		Komitmen berkelanjutan	1	17	6	3	3	100	3.33
		Komitmen normatif	3	13	7	5	2	100	3.33
<b>Skor Rata-Rata Komitmen organisasi</b>								<b>3.40</b>	
6	Lingkungan kerja	Lingkungan Kerja Fisik	9	11	0	6	4	105	3.50
		Lingkungan Kerja Non Fisik	1	17	6	3	3	100	3.33
<b>Skor Rata-Rata Lingkungan Kerja</b>								<b>3.41</b>	
7	Gaya Kepemimpinan	Tipe Direktif	10	4	6	7	3	101	3.36
		Tipe Suportif	9	11	0	6	4	105	3.50

		Tipe Partisipatif	5	13	2	3	7	90	3.00
		Tipe Berorientasi Prestasi	15	6	5	4	0	116	3.86
<b>Skor Rata-Rata Gaya Kepemimpinan</b>									<b>3.43</b>
<b>Jumlah Skor = Nilai x Tingkat Kesetujuan</b> <b>Rata-rata = Jumlah skor : Responden</b> <b>Jumlah Rata-Rata Skor = Rata-rata : Jumlah Pernyataan</b>									

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei oleh peneliti (2020)

Berdasarkan Tabel 1.5 dari hasil kuesioner pra-survei mengenai kualitas kehidupan kerja yang dilakukan pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung menyatakan variabel gaya kepemimpinan memiliki skor rata-rata 3.43 hal ini dapat dikatakan sangat baik dibandingkan dengan seluruh variabel pra-survei lainnya karena sudah memenuhi nilai yang cukup baik dalam semua dimensi. Variabel yang memiliki total nilai dan rata-rata terkecil yaitu kualitas kepuasan kerja dengan nilai rata-rata 2.38 maka harus diperbaiki apa yang membuat dimensi pengawasan memiliki nilai yang kurang baik atau rendah. Dalam menanggapi kekurangan yang ada di dalam tabel kepuasan kerja harus lebih diberikan masukan agar lebih berkembang dan lebih baik lagi karena kepuasan kerja wajib dimiliki oleh semua karyawan agar dapat merasa nyaman dan aman di instansi tersebut. Meningkatkan kinerja adalah prioritas setiap perusahaan, karena PT. Taspen (Persero) KCU Bandung fokus pada kinerja agar mengalami peningkatan dalam setiap prosesnya. Dapat disimpulkan target standar kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung yang di wakili lima dimensi semuanya sudah mencapai standar sangat baik untuk instansi.

Menurut Marta J.K.M (2015:381) mengemukakan bahwa salah satu konsep dari kualitas kehidupan kerja berdasarkan konsep hirarki maslow, kualitas

kehidupan kerja merupakan kepuasan atas tujuh kebutuhan manusia yang terbagi ke dalam dua dimensi Kualitas kehidupan kerja dapat dinilai dengan dua aspek yaitu *lower order* dan *higher order* yang termasuk didalamnya itu ada kesehatan, kebutuhan, sosial dll yang harus diperhatikan dalam tabel yang akan dijelaskan pada berikut ini adalah tabel 1.6 yaitu data dari hasil pra-survey yang diperoleh penulis dari hasil pembagian kuesioner pada 30 karyawan mengenai variabel Kualitas Kehidupan Kerja di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung :

**Tabel 1.6**  
**Hasil Pra-Survei mengenai Variabel Kualitas Kehidupan Kerja Pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung**

No.	Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Kualitas Kehidupan Kerja	<i>Lower Order</i>	8	4	8	1	8	72	2.4
		<i>Higher Order</i>	2	2	10	7	9	71	2.36
<b>Skor Rata-Rata Kualitas Kehidupan Kerja</b>								<b>2.38</b>	
<p>Jumlah Skor = Nilai x Tingkat Kesetujuan  Rata-rata = Jumlah skor : Responden  Jumlah Rata-Rata Skor = Rata-rata : Jumlah Pernyataan</p>									

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survey oleh penulis (2020)

Berdasarkan pada Tabel 1.6 di atas, menunjukkan bahwa variabel Kualitas Kehidupan Kerja yang memiliki dua dimensi dengan nilai rata-rata yaitu 2,38 yang menyatakan masih rendahnya variabel yang menyebabkan mendapat nilai yang kurang baik. Kedua dimensi tersebut memiliki nilai berbeda yakni *lower order* lebih mendominasi dengan nilai yang sedikit lebih tinggi yaitu sebesar 2.4 maka dapat diartikan bahwa dimensi tersebut termasuk lebih baik dari dimensi lainnya. Sementara pada *higher order* yang belum memenuhi kriteria baik dalam semua hal yang ada didalam dimensi tersebut yang mempengaruhi nilai yang turun yaitu 2.36

maka dapat disimpulkan jika dimensi tersebut masih termasuk rendah dan memerlukan pendalaman untuk diperbaiki nilainya. Dalam kasus diatas tingkat pada kualitas kehidupan kerja dapat dikatakan kurang layak sehingga membuat peneliti ingin mencari masalah apa yang ada sampai nilai kualitas kehidupan kerja bias rendah pada PT.Taspen. Agar dapat menciptakan suasana yang aman kemudian nyaman pada lingkungan tempat kerja. Karyawan dapat lebih memperbaiki semua dimensi yang masih kurang dalam PT. Taspen (Persero) KCU Bandung agar lebih baik dalam pelayanan dan juga lebih baik lagi untuk karyawan. Agar lebih baik lagi perlu memerhatikan semua aspek yang masih kurang kemudian memperbaiki agar bisa berkembang. Kemudian dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel Kualitas kehidupan kerja belum maksimal atau masih kurang.

Robbins dan Judge (2015:46) menjelaskan kepuasan kerja harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan meningkat. Saat orang-orang berbicara mengenai sikap pekerja, mereka biasanya merujuk pada kepuasan kerja, yang menjelaskan suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya.

Kondisi yang perlu dianalisis dalam sebuah instansi dapat dilihat dari nilai semua hal, selanjutnya hal apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung yang dapat mengubah suasana pada saat bekerja dan mampu mempengaruhi segala situasi yang mempengaruhi kinerja karyawan yang dapat dinilai dari beberapa hal yang sudah dianalisis oleh penulis yang dapat menentukan aspek yang termasuk dan dapat dinilai dengan baik atau

kurang baik dalam instansi yang akan membantu perubahan agar lebih baik lagi yaitu:

**Tabel 1.7**  
**Hasil Pra-Survei mengenai Variabel Kepuasan Kerja Pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung**

No.	Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Kepuasan kerja	Pekerja itu sendiri	1	4	8	8	8	72	2.4
		Gaji	6	6	10	6	6	82	2.73
		Kesempatan Promosi	4	5	6	5	10	78	2.6
		Pengawasan (Supervisi)	2	2	10	7	9	71	2.36
		Rekan Kerja	2	3	9	9	7	74	2.46
<b>Skor Rata-Rata Kepuasan Kerja</b>								<b>2.51</b>	
<b>Jumlah Skor = Nilai x Tingkat Kesetujuan</b> <b>Rata-rata = Jumlah skor : Responden</b> <b>Jumlah Rata-Rata Skor = Rata-rata : Jumlah Pernyataan</b>									

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survey oleh penulis (2020)

Berdasarkan Tabel 1.7 dari data hasil pra survey pada PT Taspen KCU Bandung tersebut mengenai variabel kepuasan kerja yang dilihat dari rata-rata skor yaitu 2,51 dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pada instansi masih kurang dikarena nilai yang rendah. Untuk dimensi rendah yaitu pada variabel pengawasan dengan nilai 2,36 jika dibandingkan dengan skor lain yang lebih tinggi, menandakan bahwa pengawasan dalam instansi masih kurang. Disini artinya sebagian besar karyawan sangat kurang dalam pengawasan bila pekerjaan dikerjakan individual, karena menurut mereka apabila dikerjakan individual tidak bisa berbagi ide karena hanya individu tetapi jika dalam tim, pekerjaan akan lebih mudah dan lebih cepat selesai dan karyawan mempunyai hubungan yang baik antar



rekan kerja, dan disini karyawan saling bersaing untuk bisa menjadi orang yang paling berpengaruh didalam kelompok.

Kepuasan kerja karyawan termasuk salah satu aspek yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Jika kepuasan karyawan terpenuhi maka karyawan tersebut akan termotivasi dalam peningkatan kinerjanya, akan terjadi hal yang sebaliknya jika karyawan kurang merasa puas terhadap perusahaan yang menaunginya. Sebagai contoh, karyawan akan melakukan hal-hal negatif dalam penurunan kinerja seperti keterlambatan datang ke tempat kerja, ketidakhadiran, pemogokan, tinggi nya tingkat *turn over* karyawan dan segala tindakan negatif karyawan lainnya yang akan mengakibatkan kerugian pada perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of work life*) dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung** ”.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian**

Identifikasi masalah merupakan proses pengkajian dan permasalahan-permasalahan yang akan diteliti, sedangkan rumusan masalah menggambarkan permasalahan yang tercakup di dalam penelitian. Permasalahan dalam penelitian ini meliputi kondisi yang dapat mempengaruhi Kinerja karyawan di PT Taspen (Persero) KCU Bandung yaitu kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja.

### **1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian**

Identifikasi masalah merupakan cangkupan atau lingkup masalah yang telah diuraikan sebelumnya. Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis dapat mengidentifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut:

1. Kualitas Kehidupan Kerja
  - a. Pada dimensi *higher Order* kurangnya kebutuhan karyawan yang dapat mempengaruhi pekerjaannya.
  - b. Diperlukannya usulan rekomendasi manajemen SDM terkait perbaikan terhadap *Quality of work life* karyawan untuk mendukung produktifitas kerja.
2. Kepuasan Kerja
  - a. Terdapat supervisor yang belum dapat menyelesaikan pekerjaannya.
  - b. Masih terdapat karyawan yang merasa bahwa hubungannya dengan atasan dan rekan kerja terjalin kurang baik.
  - c. Karyawan merasa peluang promosi jabatan diinstansi masih kurang bagi setiap karyawan.
3. Kinerja Karyawan
  - a. Dalam menyelesaikan pekerjaan tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh Instansi.
  - b. Kurangnya tanggung jawab dalam mengambil keputusan.

### **1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut maka penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tanggapan responden mengenai kualitas kehidupan kerja pada PT Taspen (Persero) KCU Bandung.
2. Bagaimana tanggapan responden mengenai kepuasan kerja pada PT Taspen (Persero) KCU Bandung.
3. Bagaimana tanggapan responden mengenai kinerja karyawan pada PT Taspen (Persero) KCU Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Taspen (Persero) KCU Bandung baik secara simultan maupun parsial.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, Identifikasi dan Rumusan Masalah, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Kualitas Kehidupan Kerja pada PT Taspen (Persero) KCU Bandung.
2. Kepuasan Kerja pada PT Taspen (Persero) KCU Bandung.
3. Kinerja Karyawan pada PT Taspen (Persero) KCU Bandung.
4. Besarnya pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Taspen (Persero) KCU Bandung baik secara simultan maupun parsial.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini diajukan guna menjelaskan manfaat dan kontribusi yang dapat diberikan dari penelitian baik menurut kegunaan teoritis maupun praktis. Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Kegunaan teoritis dari penelitian ini diharapkan berguna bagi pengembangan teori mengenai kualitas kehidupan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan untuk membandingkan teori yang dipelajari dengan fakta yang ada di lapangan sehingga diharapkan dapat memberikan masukan pemikiran bagi kajian sumber daya manusia dan menambah wawasan khususnya mengenai kualitas kehidupan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Secara praktis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak-pihak tertentu diantaranya:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengalaman yang sebenarnya tentang kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi instansi dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi, khususnya mengenai kualitas

kehidupan kerja (*quality of work life*) dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

3. Bagi Perguruan Tinggi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai studi kepustakaan bagi yang memerlukan.

4. Bagi Pihak Lain

Hasil dari penelitian ini dapat menambah wawasan dan dapat dijadikan referensi akademik serta menjadi bahan perbandingan dalam melaksanakan penelitian pada bidang kajian yang sama.