

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia yang baik sangat penting untuk keberhasilan seluruh pelaksanaan tugas kerja suatu organisasi. Untuk mencapai hasil optimal, manajemen sumber daya manusia merupakan bagian penting dari proses. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya menangani masalah keterampilan dan keahlian juga harus memastikan bahwa karyawan berperilaku dengan cara yang mendukung kinerja mereka. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peran manusia dalam organisasi. Menurut Marthis dan Jackson (2006: 3), manajemen sumber daya manusia adalah pembentukan sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi menginginkan kinerja terbaik yang dapat dicapai oleh sistem yang ada di dalamnya. Dalam situasi ini, manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa tenaga kerja yang ada di perusahaan diatur dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan dan memenuhi kepuasan karyawan. Mereka melakukan ini dengan menilai dan memberikan kompensasi kepada setiap anggota staf sesuai dengan kemampuan mereka. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia dapat memastikan bahwa perusahaan berkinerja baik.

Organisasi saat ini semakin memahami betapa pentingnya menjaga karyawan sebagai sumber daya bagi kemajuan perusahaan atau organisasi mereka. Tetapi karyawan juga manusia, dengan pikiran, perasaan, dan harapan.

Dengan demikian harus menjadi bagian dari organisasi atau perusahaan untuk menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan untuk sepenuhnya mengembangkan dan meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka untuk mencapai tujuan perusahaan dengan hasil terbaik (Ruhyaningtias, 2013:100). Oleh karena itu, keberadaan karyawan sangat penting agar perusahaan dapat berkembang.

Kinerja pegawai sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan organisasi. Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya, menurut Mangkunegara (2011:67). Namun, seperti yang dinyatakan Bernardin et al. (Armstrong 2003:478), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang berkorelasi erat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen, dan kontribusi ekonomi. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil dari proses yang kompleks, yang berasal dari faktor internal (diri pribadi karyawan) dan upaya strategis perusahaan.

Untuk memberi pegawai kemampuan untuk melakukan tugas fungsinya, manajemen selalu berusaha merencanakan, mengorganisasikan, mempekerjakan, memimpin, dan mengontrol. Mengawasi dengan menyediakan sarana dan prasarana untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas dan inovasi, termasuk membuat sistem yang adil dan fleksibel, pembagian tugas yang jelas dan manusiawi, dan mempertimbangkan kemampuan pegawai dan upaya mereka untuk mencapai tujuan karir mereka.

Menurut Suparjo (2018), kualitas kehidupan kerja, karakteristik pekerjaan, dan kepuasan kerja yang baik adalah beberapa faktor yang

mempengaruhi kinerja pegawai yang baik. Cascio (2006:24) menyatakan bahwa ada dua cara untuk menggambarkan kualitas kehidupan kerja. Pertama, orang melihat bagaimana mereka merasa aman bekerja, puas dengan pekerjaan mereka, dan tingkat kebahagiaan yang terkait dengan pekerjaan mereka dan keadaan yang memungkinkan untuk tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Kedua, kebijakan perusahaan seperti kompensasi yang adil, keterlibatan di tempat kerja, kebijakan untuk meningkatkan karir, dan lingkungan kerja yang aman dianggap sebagai metode untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan kualitas kehidupan kerja. Dalam hal ini, perusahaan bertanggung jawab dalam menjaga kualitas kehidupan kerja dan mengembangkan karyawan siap untuk berkontribusi sepenuhnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kepuasan dapat digambarkan sebagai hasil positif dari persepsi karyawan terhadap apa yang telah dilakukan organisasi untuk mereka. Keyakinan bahwa karyawan puas dengan pekerjaan mereka dapat mendorong mereka untuk tetap tinggal di organisasi tersebut. Menurut Rivai (2004:480), ada beberapa alasan mengapa perusahaan atau organisasi harus benar-benar mempertimbangkan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan dalam beberapa kategori sesuai dengan konsentrasi karyawan atau perusahaan. Yang pertama adalah bahwa setiap orang berhak atas perlakuan yang adil dan hormat dari sudut pandang kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan hasil dari perlakuan yang baik. Menurut perspektif kemanfaatan kedua, kepuasan kerja dapat menyebabkan perilaku yang berdampak pada operasi perusahaan. Jika ada perbedaan dalam kepuasan kerja di antara anggota organisasi, anda dapat menemukan masalah yang mungkin ada. Menurut Smith dalam Robbins (2008),

ada lima faktor yang memengaruhi respons afektif seorang karyawan terhadap pekerjaannya. a) Pekerjaan yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar tentang tanggung jawab dan tantangan yang terkait dengan pekerjaan mereka. b) Upah, di mana upah yang diterima oleh pegawai sebanding dengan jumlah usaha yang mereka lakukan dan setara dengan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang memiliki pekerjaan yang sama. c) Peluang promosi, di mana karyawan memiliki kesempatan untuk maju ke jenjang yang lebih tinggi. d) Atasan, di mana atasan memiliki tanggung jawab untuk memberikan kemampuan untuk memimpin dan memotivasi karyawannya. e) Kolega yang baik adalah mereka yang saling membantu di tempat kerja, memberikan dukungan moral dan teknis satu sama lain untuk menyelesaikan tugas.

Kepuasan kerja adalah unsur tambahan yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Di dalam bukunya, Robbins (2013:74) memperkuat pernyataan di atas dengan menyatakan bahwa Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki pandangan yang positif tentang pekerjaan mereka, sedangkan karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah cenderung memiliki pandangan yang buruk tentang pekerjaan mereka. Masalah yang terjadi antara karyawan dan manajer mereka dapat menyebabkan sikap kerja terabaikan. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya biasanya akan bekerja keras, jujur, dan tidak malas untuk memajukan perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya biasanya akan bekerja seandainya, bekerja tanpa pengawasan, dan tidak jujur, yang pada akhirnya dapat merugikan perusahaan.

Menurut Lewis dkk. (2001), Kualitas kehidupan kerja adalah masalah utama yang harus diperhatikan organisasi karena dianggap dapat meningkatkan peran dan sumbangan anggota atau karyawan terhadap organisasi. Kualitas kehidupan kerja yang baik mencakup lingkungan kerja yang nyaman dan aman serta kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuan mereka di tempat kerja. Kualitas kehidupan kerja yang baik dapat membuat karyawan tetap di perusahaan. Ini juga dapat menyebabkan karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka karena mereka merasa nyaman bekerja di perusahaan mereka. Jenis pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan adalah salah satu faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja mereka. Karyawan cenderung lebih bahagia dan berkomitmen pada pekerjaan mereka di tempat kerja yang melibatkan atribut khusus. Kepuasan kerja terkait dengan kemampuan untuk memanfaatkan berbagai keterampilan, bekerja secara mandiri, menerima umpan balik positif tentang apa yang telah dilakukan, dan menyelesaikan tugas-tugas yang penting.

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik atau elemen tertentu untuk menyertai seseorang saat melakukan tugasnya. Karakteristik-karakteristik ini dapat membuat seseorang bekerja dengan baik atau malah sebaliknya. Menurut Mangkuprawira (2003), karakteristik pekerjaan adalah pemahaman tentang berbagai aspek yang termasuk dalam rancangan pekerjaan yang secara bersamaan meningkatkan efisiensi organisasi dan kepuasan karyawan. Karakteristik pekerjaan mengacu pada isi dan sifat dasar dari tugas pekerjaan, menurut Spector (2008:231).

Hackman dan Oldham menciptakan teori yang dikenal sebagai model karakteristik pekerjaan, yang didasarkan pada gagasan bahwa motivasi utama

karyawan berasal dari tugas, sehingga kepuasan kerja dapat dihasilkan oleh karakteristik pekerjaan yang termasuk dalam rancangan pekerjaan. Menurut Gomes dalam Hackman & Oldham (1980, 2003:196), ketika seseorang mengalami pekerjaannya dengan penuh berarti, merasa bertanggung jawab atas kuantitas dan kualitas yang mereka hasilkan, dan mengetahui hasil kerjanya, mereka akan mengalami motivasi kerja internal yang tinggi, kepuasan kerja yang terus meningkat, dan tingkat efektivitas yang lebih tinggi. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan adalah kategori tugas yang termasuk dalam suatu pekerjaan, yang mencakup berbagai aspek yang dapat membantu karyawan menjadi lebih produktif. Menurut Robbins dan Judge (2007), pendekatan karakteristik pekerjaan juga membagi pekerjaan ke dalam lima dimensi utama: keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi, dan umpan balik.

Universitas Katolik Widya Mandira adalah institusi pendidikan tinggi yang menawarkan gelar akademik dalam berbagai bidang. Karena lembaga tidak terlepas dari konsep pengorganisasian, UNWIRA Kupang membutuhkan struktur organisasi untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan sasarannya. Kegiatan operasional organisasi harus didukung oleh pegawai yang berkualitas, berintegritas, disiplin, taat aturan, dan berkomitmen.

Berdasarkan hasil wawancara pra penelitian terhadap 16 pegawai Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, dimana dapat disimpulkan bahwa terkait kepuasan kerja rata-rata jawaban yang diberikan responden adalah tidak puas. Begitu pula terkait dengan kualitas kerja, responden memberikan jawaban pada pernyataan yang ada mengarah pada jawaban negatif (tidak baik). Di mana

pada variabel kepuasan kerja, 2 responden merasa puas sedangkan 14 lainnya tidak merasa puas. Pada variabel kualitas kehidupan kerja, 16 responden memberi penilaian tidak baik, dan pada variabel karakteristik kerja, 2 responden memberikan penilaian positif dan 14 lainnya memberi penilaian negatif. Hal ini tentunya akan berpengaruh pada kinerja pegawai yang ada dalam instansi pendidikan tersebut.

Pegawai yang terdapat pada Universitas Katolik Widya Mandira Kupang berjumlah sebanyak 151 orang dari berbagai unit kerja, yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1
Penilaian Laporan Kinerja Pegawai UNWIRA
Bulan April 2021-2022

NO	Unit Kerja	Nilai	NO	Unit Kerja	Nilai
1	Lab. Ilmu Komunikasi	4	41	Biro Keuangan	4
2	Perpustakaan Pusat	4	42	Biro Keuangan	3
3	PPSDM	4	43	Laboran BK	2
4	TU MIPA	4	44	Lab. Bahasa Inggris	3
5	Biro Keuangan	4	45	TU Arsitektur	3
6	Biro Umum	4	46	BAU	3
7	Biro Keuangan	4	47	BAU	3
8	BAU (Rektorat)	4	48	PPSDM	3
9	TU Fakultas Teknik	4	49	BAKK	3
10	TU Hukum	4	50	Perpustakaan Fisip	3
11	TU Pendidikan Musik	4	51	Laboran Teknik Sipil	3
12	Perpus Teknik	4	52	PDIT	3
13	LPM	4	53	TU MIPA	3
14	BAAK	4	54	Perpustakaan	3
15	BAAK	4	55	Rektorat	3
16	BAAK	4	56	Perpustakaan	4
17	UPT Perpustakaan	4	57	Biro Keuangan	4
18	TU Fisip	4	58	Biro Keuangan	4
19	BAAK	4	59	TU MM	4
20	Perpustakaan Pusat	4	60	KTU FEB	4
21	LPM	4	61	TU Ekonomi Pembangunan	3
22	TU Ilmu Komputer	3	62	TU Manajemen	3
23	TU FISIP-Ilmu Komunikasi	4	63	TU FEB	3
24	TU Teknik Sipil	4	64	TU Bahasa Inggris	3

25	TU Hukum	4	65	TU FKIP Biologi	3
26	Perpustakaan Pusat	4	66	FKIP BK	3
27	Perpustakaan Pusat	4	67	Kepala Perpustakaan	3
28	KSPK	4	68	TU Pendidikan Fisika	3
29	TU Fakultas Teknik	4	69	BAAK	3
30	TU Pendidikan Matematika	4	70	BAAK	4
31	Lab. Pendidikan Fisika	4	71	Rektorat	4
32	Lab. Kimia	4	72	LPPM	3
33	Lab. Kimia	4	73	Rektorat	3
34	Lab. Kimia	4	74	TU Akuntansi	2
35	TU Magister Manajemen	4	75	TUMM	2
36	BAAK	2	76	TU FKIP	2
37	BAAK	4	77	TU Pendidikan Fisika	3
38	BAAK	4	78	TU Pendidikan Kimia	3
39	KTU Filsafat	4	79	TU Filsafat	3
40	Lab. Pendidikan Fisika	4	80	TU Pendidikan Musik	3

Sumber: Universitas Katolik Widya Mandira

Keterangan :

2 = KTS Minor

3 = Observasi

4 = Sesuai

Dalam pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI), Lembaga Pendidikan diwajibkan menjalankan kegiatan Audit Mutu Internal (AMI). Ketika menjalankan tugas audit, seringkali auditor mendapatkan beberapa temuan (*finding*). Jenis temuan dapat bermacam-macam, diantaranya seperti pada data yang ditampilkan terkait penilaian laporan kinerja pegawai UNWIRA bulan April tahun 2021-2022, yang ditemukan adanya temuan audit. Dalam hal ini terkait dengan kinerja pegawai UNWIRA yang di mana 46 pegawai mendapatkan nilai 4 (sesuai) artinya temuan tersebut bersifat positif, 29 pegawai mendapatkan nilai 3 (observasi) artinya ada peluang untuk perbaikan (*Opportunities for Improvement*), 5 pegawai mendapat nilai 2 (KTS minor) atau Temuan Ketidaksesuaian kategori

ringan artinya KTS yang mudah diperbaiki/diralat KTS yang tidak secara langsung mempengaruhi kualitas produk/pelayanan. KTS yang tidak menghambat perolehan sertifikasi/ akreditasi/ registrasi dll.

Selain fenomena masalah penelitian ini dilakukan karena adanya *Research Gap* antara penelitian-penelitian sebelumnya. Hasil penelitian Dian Kristianto dkk. (2011) dan Noor Arifin (2012) menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Setiawan (2013), yang menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Priyono.A.A (2021), menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan, tetapi Funmilola *et al.* (2013) menemukan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian tambahan tentang hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan kinerja karyawan harus dilakukan.

Penelitian yang diteliti oleh Zunaidah (2010) dan Destia Aktarina (2012), yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Sedangkan menurut Dharman (2019) yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kristianto dkk. (2011), Artadi (2015), dan Juniantara (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, Nur Abidin (2011) yang menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di Universitas Katolik Widya Mandira, maka tentu akan ada korelasi antara variabel-variabel yang akan diteliti, seperti kepuasan kerja, karakteristik pekerjaan maupun kualitas kehidupan kerja yang harus diteliti. Oleh karena itu, peneliti mengambil judul "**Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Kepuasan Kerja Pegawai Pada Universitas Katolik Widya Mandira**" untuk diteliti sehingga pada akhirnya dapat menjadi suatu bahasan yang bisa dijadikan sebagai bahan evaluasi dalam lingkungan kerja Universitas Katolik Widya Mandira.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kualitas kehidupan kerja, karakteristik pekerjaan, kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai Universitas Katolik Widya Mandira?
2. Apakah kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Katolik Widya Mandira?
3. Apakah kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Universitas Katolik Widya Mandira?
4. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Katolik Widya Mandira?
5. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Universitas Katolik Widya Mandira?
6. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Katolik Widya Mandira?

7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja, karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai Universitas Katolik Widya Mandira?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran kualitas kehidupan kerja, karakteristik pekerjaan, kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai Universitas Katolik Widya Mandira.
2. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai Universitas Katolik Widya Mandira.
3. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Universitas Katolik Widya Mandira.
4. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai Universitas Katolik Widya Mandira.
5. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja pegawai Universitas Katolik Widya Mandira.
6. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Universitas Katolik Widya Mandira.
7. Untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja, karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai Universitas Katolik Widya Mandira.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Universitas Katolik Widya Mandira Kupang

Diharapkan penelitian ini akan memberi wawasan tambahan dan berguna tentang bagaimana kualitas kehidupan kerja, karakteristik pekerjaan, dan kepuasan kerja pegawai berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi di masa depan.

2. Bagi Peneliti Lain

Diharapkan penelitian ini akan bermanfaat untuk menambah pengetahuan tentang ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia. Selain itu, ia dapat digunakan sebagai referensi bagi pihak lain untuk memulai penelitian lain.