

# Quality Work of Life

## Teori dan Implementasinya



**Dr. HM. Noer Soetjipto, SP., SE., MM.**

Kualitas kehidupan kerja menekankan pentingnya manajemen yang manusiawi, yang pada hakekatnya berarti penampilan gaya manajemen yang demokratik termasuk penyeliaan yang simpatik, mencakup pengertian tentang pentingnya tanggung jawab sosial dari pihak manajemen dan perlakuan manajemen terhadap para karyawan yang dapat dipertanggungjawabkan secara etis.

# Quality Work of Life

## Teori dan Implementasinya

Kualitas kehidupan kerja menekankan pentingnya manajemen yang manusiawi, yang pada hakekatnya berarti penampilan gaya manajemen yang demokratik termasuk penyeliaan yang simpatik. mencakup pengertian tentang pentingnya tanggung jawab sosial dari pihak manajemen dan perlakuan manajemen terhadap para karyawan yang dapat dipertanggungjawabkan secara etis.

**Dr. HM. Noer Soetjipto, SP., SE., MM.**  
(DOSEN PASCA SARJANA STIE YAPAN SURABAYA)



Penerbit K-Media  
Yogyakarta, 2017

---

***Quality Work of Life: Teori dan Implementasinya***

vi + 100 hlm.; 15,5 x 23 cm

---

**ISBN: 978-602-451-810-3**

**Penulis** : HM. Noer Soetjipto

**Tata Letak** : Uki

**Desain Sampul** : Uki

**Cetakan** : April 2017

Copyright © 2017 by Penerbit K-Media  
All rights reserved

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang No 19 Tahun 2002.

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektrik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis dan Penerbit.

---

**Isi di luar tanggung jawab percetakan**

---

Penerbit K-Media  
Anggota IKAPI  
Banguntapan, Bantul, Yogyakarta.  
e-mail: kmedia.cv@gmail.com

## **Kata Pengantar**

Segala puja dan puji kehadiran Allah subhanahu wata'ala, Tuhan seru sekalian alam, yang member petunjuk ke jalan yang lurus, dan melimpahkan nikmat yang tiada habis-habisnya. Semoga rahmat dan berkah juga terlimpahkan juga pada Rasulillah Muhammad, SAW.

Selesainya proses penulisan buku referensi yang mengambil dari berbagai penelitian sebagai bahan kajian ini bukan berarti seluruh permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan dan kualitas kehidupan kerja di berbagai perusahaan ini selesai, tetapi akan menjadi pekerjaan rumah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi cakrawala berpikir untuk membangun metode dan ilmu terapan yang bermanfaat bagi pengembangan organisasi perusahaan di berbagai bidang usaha, produksi maupun jasa serta pelayanan publik. Meskipun masih terasa tampak berat, tetap harus diselesaikan.

Maka dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan banyak terima kasih pada berbagai pihak, yang turut dalam proses penelitian, penulisan, diskusi dan saran-saran, terutama kepada para peneliti yang telah penulis ambil hasil penelitiannya sebagai bahan kajian penelitian konseptual atau studi pustaka ini.

Demikian ucapan terima kasih ini penulis sampaikan, tentu hasil penulisan masih jauh dari sempurna, dan bagi penulis tetap menjadi proses pemikiran yang yang sulit untuk

*Dr. HM. Noer Soetjipto, SP., SE., MM.*

diselesaikan selain dijalankan dalam aktivitas kerja. Semoga Allah yang Maha Perkasa melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya bagi kita semua, amin.

Surabaya, April 2017

Salam Hormat Kami

Penulis

# Daftar Isi

Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi .....	v

## Bagian 1

<b>Pendahuluan .....</b>	<b>1</b>
1. Latar Belakang Penelitian.....	1
2. Identifikasi Permasalahan.....	7
3. Tujuan Penelitian .....	9
4. Manfaat Penelitian .....	10
5. Metode Penelitian.....	11

## Bagian 2

<b>Teori <i>Quality Work of Life</i> .....</b>	<b>15</b>
1. Kajian Aksiologi Konsep <i>Quality Work of Life</i> .....	15
2. Teori <i>Quality Work of Life</i> .....	19
3. Faktor Pendukung <i>Quality Work of Life</i> .....	31

## Bagian 3

<b>Implementasi dan Pengukuran <i>Quality Work of Life</i> .....</b>	<b>35</b>
1. Konsep <i>Quality Work of Life</i> .....	35
2. Kerangka <i>Quality Work of Life</i> .....	38
3. Pengukuran <i>Quality Work of Life</i> .....	43

#### **Bagian 4**

<b>Hasil Studi tentang <i>Quality Work of Life</i>.....</b>	<b>49</b>
1. Studi di Puskesmas Paya Bakong Aceh Utara .....	49
2. Studi di Surat Kabar Harian Umum Lampung Post .....	52
3. Efikasi Diri Karyawan BRI Cabang Bumi Serpong.....	53
4. Tingkat Kemangkiran Karyawan Honda Center Semarang..	56
5. <i>Turn Over</i> di Perusahaan Media Cetak .....	58
6. Loyalitas Karyawan PT. Telekom, Tbk Divre Kalbar .....	61
7. Studi di BPR Kendal .....	62
8. Studi di PDAM Kota Balikpapan.....	63

#### **Bagian 5**

<b>Interpretasi dan Kajian <i>Quality Work of Life</i>.....</b>	<b>67</b>
1. Interpretasi Data Penelitian .....	67
2. Peningkatan Moral Kerja .....	77
3. Antisipasi Stres Kerja.....	79
4. Pemberdayaan Karyawan.....	84

#### **Bagian 6**

<b>Penutup .....</b>	<b>88</b>
1. Kesimpulan.....	88
2. Rekomendasi .....	90
<b>Daftar Pustaka.....</b>	<b>92</b>
<b>Profil Penulis.....</b>	<b>98</b>

# Bagian 1

## Pendahuluan

### 1. Latar Belakang Penelitian

Tantangan dalam dunia usaha pada masa sekarang, di era digital yang semakin dinamis dan menuntut setiap perusahaan lebih mampu secara terus-menerus melakukan perubahan dan melakukan eksplorasi dalam mengelola bisnis. Berbagai tuntutan untuk pencapaian hasil kerja, kemampuan produktif, pemanfaat sumber daya yang efektif dan efisien semakin menjadi syarat atas keberhasilan, dan nilai perusahaan sebagai organisasi yang kredibel dan mampu mengoptimalkan sumber daya yang ada, termasuk sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia dalam hal ini memegang peranan sangat penting dan strategis dalam suatu organisasi. Tugas manajemen sumber daya manusia adalah mengelola semua fungsi terkait dengan manusia dengan tepat agar manusia sebagai tenaga kerja mampu mencapai hasil yang diharapkan perusahaan. Tanpa peranan sumber daya manusia, meskipun berbagai aspek pendukung pekerjaan telah tersedia, maka organisasi tidak akan berjalan. Karena faktor manusia itulah yang mampu mengendalikan dan mengoperasikan jalannya organisasi, maka cukup penting bagi organisasi perusahaan memberikan



timbang balik yang sesuai dengan kebutuhan manusia, agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Peranan sumber daya manusia di era digital pada prinsipnya adalah mengurangi setiap risiko kesalahan agar tercapai target kinerja dan kualitas hasil. Selain itu perusahaan yang melakukan pengembangan peralatan dan teknologi dengan menggantikan tenaga manusia menjadi mesin dan komputer (robot) justru melakukan pengurangan tenaga kerja manusia untuk meminimalkan pengeluaran perusahaan. Sehingga di era perubahan, transformasi sosial dalam suatu organisasi perusahaan, sumber daya manusia mengalami tekanan yang lebih berat dengan adanya kompetisi keahlian. Karyawan yang tidak memiliki keahlian (*skill*) akan dikurangi bahkan diberhentikan untuk digantikan mesin, atau menjadi pekerja luar dengan status kontrak (*outsourcing*), yang tanpa jaminan apapun.

Perusahaan banyak melakukan standarisasi keterampilan tenaga kerjanya atau karyawannya. Disamping itu ada perusahaan yang justru menempatkan karyawan sebagai aset perusahaan, dengan catatan yaitu karyawan yang memiliki keahlian tertentu. Sebagai suatu aset tentu karyawan mendapatkan cukup banyak perhatian perusahaan, mendapatkan fasilitas dan sarana kerja yang layak, dengan pendapatan atau gaji yang cukup. Hal itu berbeda dengan perusahaan yang tetap menjadikan karyawan sebagai beban perusahaan, maka akan ada kecenderungan untuk melakukan pengurangan tenaga kerja, dan segera menggantikan dengan

teknologi tepat guna yang lebih aman, murah, dan hasilnya sesuai dengan standart yang diperlukan.

Pada dasarnya kemampuan tenaga kerja dapat diamati dari kemampuan dirinya memperoleh suatu hasil yang diharapkan (*performan appraisal*). Kemampuan mencapai hasil yang diharapkan dapat diartikan sebagai penilaian hasil kerja karyawan, baik dari segi mutu maupun volume yang dihasilkan berdasarkan ketentuan yang sudah menjadi tanggung jawab karyawan (Mangkunegara, 2009). Tenaga kerja mampu menyelesaikan tugasnya yang tinggi bilamana memiliki kesanggupan dan kemauan yang tinggi, kepuasan kerja, dan kondisi lingkungan yang kondusif serta iklim kerja yang sehat. Kinerja adalah pertimbangan dasar sebagai acuan pencapaian tujuan perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai prestasi yang optimal relatif dipengaruhi oleh potensi sumber daya manusianya. Peranan sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan sangat penting, sehingga perencanaan sumber daya manusia (*man power planing*) harus memperoleh perhatian yang tinggi sebagai pondasi pelaksanaan operasional kerja yang efisien dan bahkan mengantarkan perusahaan mencapai tujuan (Logahan, 2009).

Kondisi internal atau individual memiliki peranan penting dalam mengoptimalkan hasil kerja atau kinerja karyawan, faktor individual tersebut seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, moral kerja, efikasi diri para karyawan, keterampilan dan keahlian. Faktor eksternal dalam ranah pekerjaan merupakan aspek pendukung pencapaian kinerja.

Menurut Kreitner dan Kinicky (2012) bahwa faktor internal merupakan aspek utama yang mempengaruhi kinerja karyawan, faktor internal tersebut semua hal yang terkait dengan kondisi individu, seperti faktor demografis, faktor psikologis (kepuasan, motivasi, efikasi diri, dan antusiasme), serta faktor keahlian karyawan. Faktor eksternal dengan faktor internal relatif saling terkait, misalkan faktor eksternal yang menyangkut kebijakan aturan perusahaan dan sistem penggajian, relatif terkait dengan kepuasan kerja dan karyawan. Karyawan yang mendapatkan gaji yang kurang mencukupi kebutuhan hidupnya dengan beban kerja dan waktu kerja yang tinggi cenderung memilih mencari pekerjaan lainnya (*turn over*), demikian juga lingkungan kerja dan sarana pekerjaan yang dipandang tidak relevan dan membahayakan akan mempengaruhi gairah kerja karyawan.

Beberapa penelitian tentang sumber daya manusia, terutama yang mengaitkan dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan tentang produktivitas hampir sebagian besar mengaitkannya dengan faktor psikologis, sosiologis (faktor eksternal), dan ada juga yang mengaitkan dengan faktor demografis seperti penelitian komparatif. Faktor internal yang banyak dikaji dalam penelitian SDM pada umumnya masih terkait dengan faktor eksternal, yaitu integritas perusahaan, atau keterkaitan kuat antara apa yang ada dalam ranah kehidupan kerja karyawan dengan pribadi karyawan itu sendiri. Kondisi tersebut dapat dikenali sebagai masalah kualitas kehidupan kerja. Menurut Munandar (2012) kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu

faktor individu seperti kepuasan, motivasi, keterampilan, dan demografis, serta faktor eksternal seperti budaya kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, peluang karir, dan remunerasi. Selain itu terdapat faktor yang merupakan integritas, yaitu keterkaitan antara faktor individual dan faktor eksternal, serta faktor di luar hubungan karyawan dengan perusahaan, yaitu peraturan pemerintah.

Menurut Rivai (2011) kinerja adalah suatu tindakan nyata, terpola atau terencana dan ada target yang hendak dicapai sesuai dengan apa yang ditetapkan oleh perusahaan atau yang memberi kerja. Lebih lanjut dijelaskan bahwa hasil kerja atau kinerja seorang karyawan mempengaruhi kegiatan seluruh proses kerja perusahaan. Semakin baik kinerja yang ditunjukkan seorang karyawan maka hasil kerjanya memberikan kontribusi pada proses kerja karyawan lainnya. Hal tersebut dapat diartikan bahwa karya kerja seseorang memberikan kontribusi pada pekerjaan karyawan lainnya yang klimaksnya adalah memberikan sumbangan pada kinerja perusahaan.

Integritas dan keterkaitan antara berbagai faktor yang saling mendukung suatu proses pencapaian kinerja merupakan konsep dasar dari mutu kehidupan kerja (*quality work of life*). Kehidupan kerja yang berkualitas adalah suatu bentuk tatanan dari keseluruhan proses kerja hingga pencapaian hasil kerja yang berkesinambungan, seimbang, dan bersifat manusiawi. Kehidupan kerja yang berkualitas pada akhirnya menjadi perhatian penting bagi pengelolaan manajemen perusahaan, yang menginvestasikan tenaga kerja,

sistem dan prosedur kerja sebagai rangkaian dari proses produksi. Sumber daya manusia atau tenaga kerja merupakan prioritas utama, yang membentuk sistem dan prosedur serta mengelola semua sarana yang terkait dengan proses pekerjaan.

Menurut Faizal (2013) ada beberapa faktor penting yang perlu diperhatikan berkenaan dengan pengelolaan sistem produksi agar tercapai kinerja secara maksimal, yaitu kondisi yang mampu untuk tumbuh dan berkembang (*growth and development*), tumbuh dan berkembang agar mengembangkan segala keahlian dan performanya dalam meningkatkan mutu pekerjaan. Partisipasi karyawan (*participation*) yakni tenaga kerja diberikan kesempatan turut serta dalam pengambilan keputusan dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Pengaruh lingkungan (*physical environment*) karyawan merasa nyaman dilingkungan tempat kerja yang mendukung peningkatan produktivitas. Walton (1973), menjelaskan beberapa dimensi yang dimiliki oleh kehidupan kerja yang berkualitas, yaitu *pay and benefits, working condition, personal development, promotion, co-worker, work culture, work life balance, dan social relevance of employer*.

Isu tentang implementasi dan berbagai upaya meningkatkan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) menjadi sesuatu yang *uregnt*, menjadi bahasan di hammpir tiap perusahaan yang mulai berkembang hingga perusahaan besar. Pihak manajemen perusahaan sebahntiasa menemukan cara-cara terbaik, praktis dan ekonomis untuk mewujudkan kondisi lingkungan perusahaan yang sehat, aman, bersih,

nyaman, dan menyenangkan bagi kehidupan kerja para karyawannya. Kondisi lingkungan yang direkayasa dengan melibatkan karyawan untuk menciptakan konsekuensi logis akan suatu kompetisi yang menyatu dengan perkembangan teknologi serta tuntutan pasar.

Mengacu pada faktor-faktor yang terangkum dan mengkonstruksi variabel kualitas kehidupan kerja, maka penelitian tentang kualitas kehidupan kerja dan implikasinya dalam kehidupan karyawan di lingkungan kerja serta faktor-faktor yang terkait dalam kehidupan kerja akan dikaji dalam suatu penelitian studi pustaka.

## **2. Identifikasi Permasalahan**

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan melalui latar belakang penelitian, maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut.

- a. Kinerja merupakan landasan bagi pencapaian tujuan suatu organisasi. Keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerjanya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang bersangkutan dalam bekerja selama berada pada organisasi tersebut. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan relatif cukup banyak, di antaranya adalah motivasi karyawan, kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin kerja, budaya kerja, komunikasi, komitmen, jabatan, pelatihan, kompensasi, kepuasan kerja, dan masih banyak yang

lain yang keseluruhan faktor tersebut masuk dalam ranah konsep kualitas kehidupan kerja.

- b. Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi. Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta karyawan terhadap organisasi.
- c. Implementasi kualitas kehidupan kerja di berbagai perusahaan belum sepenuhnya dapat direalisasikan dengan menggunakan seluruh indikator pencapaian kualitas kehidupan kerja, namun sebagian besar dilakukan secara bertahap atau yang dapat dilakukan hanya sebagian dari indikator kualitas kehidupan kerja. Pertimbangan perusahaan untuk melakukan sebagian atau belum sepenuhnya dapat dilakukan adalah kondisi perusahaan dan hal-hal yang menyangkut perilaku dan sikap karyawan.
- d. Perhatian perusahaan pada peningkatan kualitas kehidupan kerja dipandang mampu menumbuhkan komitmen karyawan, mencegah *turn over*. Hal itu juga dapat dinilai bahwa karyawan menunjukkan rasa puasnya terhadap perlakuan perusahaan terhadap dirinya. Kepuasan dapat dipandang sebagai pernyataan positif hasil dari penilaian para karyawan terhadap apa yang telah dilakukan oleh perusahaan atau organisasi kepada para karyawannya.

- e. Faktor internal seperti faktor psikologis dan keterampilan karyawan, dan faktor eksternal yang menyangkut semua aspek di lingkungan kerja merupakan dua entitas yang saling terintegrasi dan bersama-sama menuju pencapaian hasil kerja, yang sumber daya manusia memiliki peranan paling penting dalam pencapaian tersebut.
- f. *Quality work of life* atau kualitas kehidupan kerja merupakan konsep perencanaan dan proses kerja yang multidimensional, yang mengelola sumber daya manusia dan berbagai proses kerja serta kegiatan antar tenaga kerja yang dipandang mendukung peningkatan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Karena itu integritas yang berarti kemampuan SDM dan perusahaan untuk menjalin suatu hubungan kerja yang dinamis dengan keseluruhan aspek-aspek di dalamnya dapat disebut *quality work of life* (kualitas kehidupan kerja).

### **3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui model implementasi teori kualitas kehidupan kerja (*quality Work of Life*) sebagai bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia.



#### **4. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang manajemen sumber daya manusia, psikologi industri dan organisasi, serta pengembangan sumber daya manusia.

b. Manfaat Praktis

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dan pengambilan keputusan manajemen perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia, mendesain pekerjaan, dan mengelola lingkungan kerja yang lebih baik.
- 2) Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan inspirasi praktis untuk para peneliti yang memiliki perhatian terhadap permasalahan sumber daya manusia dan ketenagakerjaan serta pengembangan sumber daya manusia.
- 3) Hasil penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi wacana yang dapat diimplementasikan oleh pemerintah dalam membuat kebijakan tentang ketenagakerjaan, diharapkan juga dapat menjadi acuan bagi para tenaga kerja dalam menyusun rencana kerja serta partisipasi dalam kegiatan perusahaan.

## **5. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi pustaka, yang mengkaji beberapa hasil penelitian tentang kualitas kehidupan kerja sebagai variabel bebas maupun sebagai variabel tergantung yang telah diaplikasikan dalam beberapa perusahaan.

### **a. Jenis Penelitian**

Penelitian ini termasuk jenis penelitian studi pustaka, yaitu mengkaji informasi dari beberapa literatur tertentu yang dipandang relevan dengan permasalahan atau tema yang hendak dikaji sebagai variabel penelitian (Meleong, 2012). Literatur yang dikaji dapat diperoleh melalui hasil penelitian dari tesis, jurnal penelitian, disertasi, dan dari beberapa naskah publikasi hasil penelitian yang diterbitkan melalui internet. Kegiatan penelitian studi pustaka ini memanfaatkan informasi yang dapat diperoleh, terutama informasi yang terkait dengan tema yang dipandang relevan, serta tema lain yang dipandang masih memiliki keterkaitan dengan objek kajian yang diteliti.

Menurut Meleong (2012), kegiatan penelitian studi pustaka sangat penting sebagai metode mengkonstruksi teori melalui upaya analisis yang merangkai masalah, berbagai teori yang relevan dan dukungan teori dan hasil penelitian yang telah ada, bukti-bukti dari hasil observasi, serta saran-saran penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

b. Objek Kajian

Penelitian studi pustaka mengutarakan gambaran yang sistematis tentang kajian dari beberapa literasi dan beberapa hasil penelitian yang pernah dilakukan yang dipandang memiliki relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan. Literasi yang dikaji merupakan suatu simpulan (tesis) yang dibangun dari kondisi mutakhir dari temuan hasil pemikiran dan penelitian (*the state of the art*). Studi pustaka dilakukan bertujuan untuk:

- 1) Merancang permasalahan untuk dianalisis.
- 2) Menemukan informasi yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti, untuk dikaji dengan mengacu pada beberapa teori yang relevan dengan masalah yang akan diteliti.
- 3) Mengumpulkan landasan teori sebagai pedoman dan untuk pendekatan menemukan solusi, rekomendasi dan pemikiran untuk perumusan kesimpulan hasil penelitian.
- 4) Mengkaji beberapa hasil penelitian terdahulu yang memiliki kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Memperdalam pengetahuan tentang masalah dan bidang yang akan diteliti dari penelitian terdahulu dan literai yang sesuai.
- 5) Melakukan analisis dan kajian dari beberapa basil penelitian sebelumnya yang diarahkan pada sebagian atau seluruh dari unsur penelitian yaitu: tujuan penelitian, metode, analisis, hasil utama dan kesimpulan hail penelitian. Memperoleh informasi

mengenai aspek mana dari permasalahan yang sudah pernah diteliti untuk menghindari agar tidak melakukan penelitian yang sama.

c. Pengambilan Data

Data-data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data sekunder dalam bentuk dokumen atau literatur hasil penelitian yang diperoleh dari beberapa jurnal penelitian atau laporan akhir tugas penelitian Meleong, (2012). Proses pengambilan data dilakukan secara acak dan bersifat eksploratif, yaitu mengambil semua data dokumen yang mengkaji tentang kualitas kehidupan kerja dari berbagai latar belakang subjek penelitian (Strauss dan Corbin, 2013).

d. Instrumen Penelitian

Menurut Strauss dan Corbin (2013) dalam penelitian studi pustaka instrumen penelitiannya adalah si peneliti itu sendiri. Dalam penelitian studi pustaka ini instrumen penelitian yang digunakan sesuai dengan jenis datanya, dokumen hasil penelitian terdahulu. Menurut Meleong (2012) studi pustaka dilakukan dengan mencari referensi yang sesuai dengan topik yang diteliti. Studi pustaka digunakan sebagai penunjang dari kelengkapan data yang telah diambil dari sumber-sumber lain yang relevan.

e. Reduksi Data

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Peneliti menyeleksi data-data yang penting dan membuang data-data yang kurang penting untuk memperoleh gambaran fokus tentang pokok penelitian.

f. Analisis Data

Dalam penelitian ini perangkat analisis yang digunakan adalah *Soft System Methodology* (SSM), yaitu suatu pendekatan untuk memecahkan situasi masalah kompleks yang tidak terstruktur berdasarkan analisis holistic dan berpikir system. Fokus SSM adalah untuk menciptakan system aktivitas dan hubungan manusia dalam sebuah organisasi atau grup dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Penggunaan SSM sebagai unit analisis dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan beberapa studi atau hasil penelitian tentang kualitas kehidupan kerja, mengidentifikasi aspek-aspek atau faktor lain yang menyertai kualitas kehidupan kerja sebagai variabel bebas, atau variabel tergantung, mengkaji hasil dari implementasi kualitas kehidupan kerja, dan menyusun kerangka konsep implementasi kualitas kehidupan kerja di suatu perusahaan.

## **Bagian 2**

### **Teori *Quality Work of Life***

#### **1. Kajian Aksiologi Konsep *Quality Work of Life***

Kualitas kehidupan kerja berangkat dari pemikiran filsafat manusia, yang kemudian diambil sebagai suatu paradigma dalam sistem manajemen sebagai hakikat tentang manusia dalam melakukan aktivitas kerja. Hakikat bekerja merupakan suatu pemikiran yang dalam penerapannya di lingkup organisasi atau perusahaan dijabarkan sebagai model pengelolaan organisasi dan memperlakukan anggota organisasi atau tenaga kerja secara manusiawi. Artinya sebagai suatu filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi, dan manusia bukan sekedar bagian dari suatu sistem seperti mesin, yang apabila salah satu digerakkan maka yang lainnya bergerak layaknya gir, rantai, mur, sekrup, dan poros yang berputar. Namun manusia adalah pengendali mesin, mendesain dan merencanakan serta menghidupi proses dan sistem produksi sehingga hasil dari suatu pekerjaan memiliki makna dan daya tarik (daya jual) yang penting bagi manusia lain di luar sistem produksi.

Penggunaan istilah kualitas kehidupan kerja pertama kalinya diperkenalkan dalam Konferensi Buruh Internasional pada tahun 1972, dan mendapat perhatian setelah United Auto Workers dan General Motor berinisiatif mengadopsi praktek kualitas kehidupan kerja untuk melakukan perbaikan dan pengembangan sistem kerja dalam organisasi perusahaan. Penerapan kualitas kehidupan kerja pada waktu itu dijabarkan dalam beberapa unsur pokok berupa: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karir, penghasilan dan nasib karyawan dalam pekerjaan. Istilah kualitas kehidupan kerja pada awalnya dicanangkan untuk mengkonstruksi suatu rumusan yang menjelaskan bahwa setiap proses yang diputuskan manajemen perusahaan merupakan suatu tanggapan atas permasalahan yang merupakan keinginan dan harapan para tenaga kerja, hal tersebut dilakukan dengan membahas masalah dan menginteraksikan pandangan perusahaan dan karyawan ke tujuan yang sama, yaitu peningkatan kinerja perusahaan (Arifin, 2012).

Penggunaan istilah kualitas kehidupan kerja (*Quality Work of Life* atau QWL) pada awalnya ditemukan dalam literatur yang ditulis Suttle pada tahun 1977, yang dalam literasi tersebut dijelaskan bahwa *Quality Work of Life* merupakan ukuran kemampuan suatu organisasi dalam upayanya memenuhi kebutuhan pribadi secara mendasar

pada seluruh anggotanya, yang berupa pemberian kesempatan dan pengalaman bermakna ditempat kerjanya. *American Society of Training and Development* pada tahun 1979 memaparkan konsep *Quality Work of Life* sebagai kemampuan karyawan untuk mampu memenuhi kepentingan pribadinya dan pekerjaan dalam aktivitas kerjanya.

Berkenaan dengan konsep awal tersebut, maka dapat diketahui terdapat dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Pandangan pertama menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi. Contohnya: pengayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang aman. Kemudian pandangan lainnya menjelaskan tentang kualitas kehidupan kerja sebagai sebetuk persepsi karyawan berkenaan dengan kehidupan dalam lingkungan pekerjaan yang merefleksikan tingkat keamanan, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan, mampu untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia (Cascio, 1991).

Perbedaan pandangan tentang kualitas kehidupan kerja sebagaimana deskripsi yang dikemukakan Cascio (1991) di atas, memunculkan beberapa konsep, penjabaran serta implikasinya yang beragam, namun demikian Siagian (2001), Wayne (Yusuf, 2010) yang mengacu pada konsep dasar tentang kualitas kehidupan kerja sebagai aksiologi yang berangkat dari filsafat manajemen menjelaskan sebagai berikut:



- a. Kualitas kehidupan kerja merupakan program yang yang dirancang untuk pekerjaan yang kompetitif, pekerjaan yang mempertimbangkan berbagai kebutuhan dan tuntutan karyawan.
- b. Kualitas kehidupan kerja adalah implementasi pengelolaan sumber daya manusia dengan memperhitungkan peraturan perundang-undangan seperti ketentuan yang mengatur tindakan diskriminasi, perlakuan pekerjaan dengan cara-cara yang manusiawi, dan ketentuan tentang sistem imbalan upah minimum.
- c. Kualitas kehidupan kerja adalah pengelolaan perusahaan yang mengakui dan menerima keberadaan serikat pekerja dalam organisasi dan berbagai perannya dalam memperjuangkan kepentingan para pekerja termasuk dalam hal upah dan gaji, keselamatan kerja dan penyelesaian pertikaian perburuhan berdasarkan berbagai ketentuan normatif dan berlaku di suatu wilayah negara tertentu.
- d. Kualitas kehidupan kerja menekankan pentingnya manajemen yang manusiawi, yang diwujudkan dalam penampilan gaya manajemen yang demokratik termasuk penyeliaan yang simpatik, serta upaya peningkatan kualitas kehidupan kerja, pengayaan pekerjaan merupakan bagian integral yang penting.
- e. Kualitas kehidupan kerja mencakup pengertian tentang pentingnya tanggung jawab sosial dari pihak manajemen dan perlakuan manajemen terhadap para

tenaga kerja yang dapat dipertanggung jawabkan secara etis.

Apabila mengacu pada filosofis tentang kualitas kehidupan kerja (*Quality Work of Life*) maka secara aksiologis konsep kualitas kehidupan kerja merupakan suatu upaya yang sistematis dalam pengelolaan atau manajemen organisasional. Proses pengelolaan organisasi tersebut dilakukan dengan memberikan karyawan kesempatan untuk turut berperan menentukan cara mereka bekerja dan sumbangan yang mereka berikan kepada organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sarannya.

## **2. Teori *Quality Work of Life***

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya, dengan demikian peranan mendasar dari kualitas kerja adalah melakukan perbaikan dan perubahan iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (dalam Arifin, 1999).

Luthans (1995) mengemukakan konsep kualitas kehidupan kerja sebagai pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya, dengan demikian peran penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan secara etis dapat membawa seluruh anggotanya pada kehidupan kerja yang berkualitas dan lebih sejahtera. Pendapat serupa disampaikan Hackman

dan Oldham (1980), yang mendeskripsikan kehidupan kerja berkualitas terproyeksikan dalam kondisi lingkungan yang kondusif, memberikan jaminan kesehatan dan keselamatan, memberi kepuasan, memberikan kesempatan pengembangan diri dan peningkatan karir, serta remunerasi yang layak. Demikian halnya pendapat Chan & Einstein (1990), kehidupan kerja yang berkualitas menjadi gambaran sebagai kepedulian dan pengalaman perusahaan pada tenaga kerja, lingkungan kerja, hubungan dengan orang lain, komunikasi serta kerjasama efektif dengan karyawan.

Dessler (2003), menjelaskan kehidupan kerja yang berkualitas sebagai suatu kondisi kesanggupan karyawan untuk memenuhi kebutuhan mereka melalui pekerjaan yang ditekuniya, dan dipandang sebagai hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Dalam hal ini kebutuhan yang dimaksudkan adalah perlakuan yang adil, fair, dan karyawan diberi kesempatan untuk memanfaatkan keahlian dan keterampilannya secara optimal, dapat berperan aktif untuk mengelola tugas dan tempatnya bekerja, serta dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Pandangan Dessler tersebut sedikit berbeda dengan pendapat Saklani (2004), yang memandang kehidupan kerja yang berkualitas sebagai terpenuhi mutu dari harapan karyawan yang terbentuk dari interaksi antara karyawan dan perusahaan.

Konsep yang dikemukakan Saklani tersebut didukung Schemerhorn, Hunt, & Obsorn (2005), bahwa mutu dari kehidupan kerja merupakan keseluruhan kualitas atas pengalaman karyawan di tempat kerjanya. Demikian juga

Salmani (2003), yang menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan korelasional antara totalitas kerja karyawan dengan pekerjaan dan perusahaan tempatnya bekerja, terutama dalam hal pencapaian hasil kerja sebagai harapan perusahaan atas proses kerja karyawan. Kualitas kehidupan kerja tersebut juga mencakup aspek kesehatan mental, harapan karyawan dan pemenuhan serta peningkatan kemakmuran karyawan yang dapat diberikan perusahaan sebagai simbiosis mutualism.

Schemerhorn, Hunt dan Obsorn (2005) mendefinisikan kualitas kehidupan kerja sebagai *quality of work life is the overall quality of human experiences in the workplace. It is reminder that high performance in any work setting can and should be accomplished by high levels of job satisfaction*, yang artinya kualitas kehidupan kerja adalah keseluruhan kualitas dari pengalaman manusia di tempat kerja. Selanjutnya Flippo (2005), mendefinisikan kualitas kehidupan kerja sebagai suatu upaya perbaikan yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan efektivitas proses kerja, peningkatan martabat kehidupan tenaga kerja, dan peningkatan pertumbuhan kesejahteraan tenaga kerja. Kualitas kehidupan kerja tidak hanya dipandang sebagai pendekatan tentang pengayaan dan perluasan kerja, namun sebagai filosofi dalam mengelola sumber daya perusahaan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam produksi dengan melibatkan karyawan dalam membangun budaya kerja yang baik, produktif, intimasi, kohesivitas, dan interaktif yang mampu meningkatkan pencapaian perusahaan bersama-sama dengan

pemenuhan kebutuhan karyawan. Perusahaan juga memfasilitasi kebutuhan sosialisasi karyawan melalui keorganisasian karyawan di tempat kerja sebagai penyaluran aspirasi dan usulan untuk menyelesaikan berbagai masalah terkait dengan kehidupan kerja.

Rivai dan Sagala (2009), menjelaskan kualitas kehidupan kerja sebagai suatu upaya perusahaan yang dilakukan secara sistematis untuk memberikan peluang lebih besar pada setiap karyawan untuk meningkatkan hasil kerja dan kontribusi karyawan pada pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kualitas kehidupan kerja juga memiliki makna supervisi yang berjalan baik, iklim kerja dan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung pekerjaan, sistem remunerasi yang baik, insentif dan *reward*, serta kompetisi yang fair. Kualitas kehidupan kerja dalam perusahaan merupakan upaya manajemen sumber daya manusia memainkan peranannya untuk aktif dan lebih kreatif untuk mendorong kinerja karyawan, dan mengoptimalkan potensi diri serta keterampilan karyawan untuk mencapai kinerja perusahaan dengan cara melibatkan karyawan untuk berpartisipasi meningkatkan kualitas kehidupan kerjanya.

Partisipasi karyawan dalam kehidupan kerja berkaitan dengan pengelolaan organisasi karyawan, pendelegasian tugas, hubungan antar unit kerja, dan antar karyawan dengan perusahaan. Upaya melibatkan karyawan untuk turut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan atau kebijakan perusahaan merupakan usaha menumbuhkan rasa tanggung jawab (*responsibility*), dan rasa memiliki (*sense of belonging*)

pada diri setiap karyawan. Hariandja (2007), menjelaskan bahwa usaha perusahaan untuk menciptakan kualitas kehidupan kerja yang lebih baik adalah proses menjawab kebutuhan karyawan dengan sistematika kerja dan mengembangkan sistem dan prosedur kerja yang melibatkan karyawan untuk turut mendesain pekerjaannya, serta berpartisipasi dalam perencanaan kerja dan menentukan hasil serta kebijakan perusahaan.

Werther dan Davis (1996), menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan bentuk penyeliaan berlangsung optimal, iklim dan lingkungan kerja yang kondusif, sistem pengupahan yang layak, dan pemberian penghargaan pada setiap karyawan yang berprestasi. Sedangkan Ames (1992), menjelaskan kualitas kehidupan kerja karyawan sebagai proses evaluasi kognitif dari seluruh rangkaian kerja dengan berorientasi pada hasil yang dicapai (*goal orientation*), atau dapat diartikan sebagai membentuk keyakinan yang menuju *different way of approaching, engaging in, and responding to achievement situation*. *Goal orientation* adalah *performance indicator* yang dijadikan acuan untuk menilai kesanggupan karyawan untuk menyelesaikan tanggung jawab kerjanya, melakukan evaluasi proses dan hasil kerja, menumbuhkan kemampuan menyusun perencanaan, dan mengenali atribusi dalam diri karyawan sendiri sehingga karyawan dapat mengenali potensi kelebihan dan kekurangan dirinya sebagai bahan untuk melakukan perbaikan. Artinya bahwa kualitas kehidupan kerja juga merupakan perangkat atau instrumen

pembentuk kepuasan, motivasi, keterlibatan dan komitmen karyawan.

Sebagai suatu instrumen maka kualitas kehidupan kerja merupakan suatu respek pada kehidupan di tempat kerja yang ditimbulkan oleh sistem kebijakan manajemen yang memberi kesempatan karyawan untuk proaktif, lingkungan kondusif, dan perhatian pada kesejahteraan (Bernardin, 1993). Baron (1997), juga menambahkan bahwa pekerjaan dapat didesain untuk membantu karyawan melakukan pekerjaan dengan senang dan peduli dengan apa yang mereka lakukan dan selanjutnya menyatakan bahwa *Job characteristics model* (JCM) menunjukkan bagaimana suatu pekerjaan dapat didesain untuk membantu karyawan lebih berharga dan mempunyai arti dalam melakukan suatu pekerjaan.

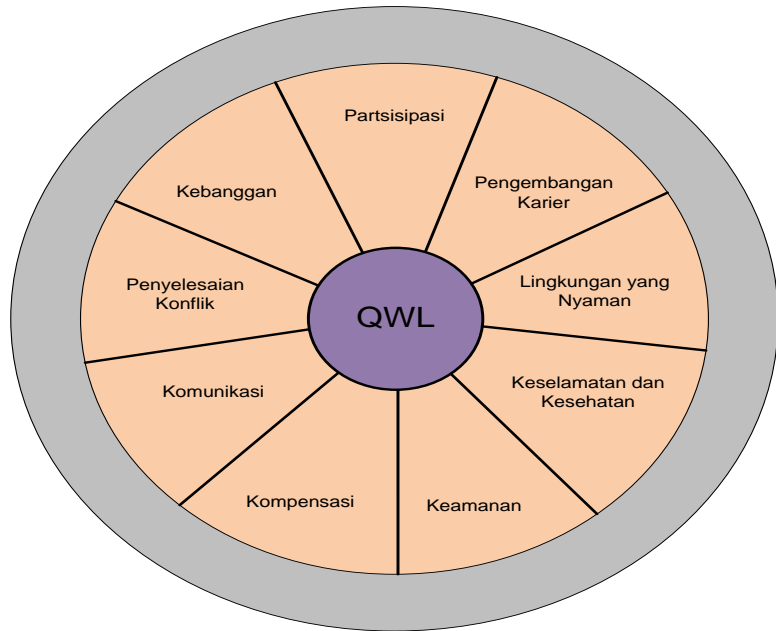
French (1999) dan Fortune (2006), mengemukakan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang pekerja dan sistem dalam organisasi. French (1999), juga mengemukakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah suatu teknik manajemen yang mencakup beberapa unsur pokok yaitu gugus kendali mutu, pemerdayaan pekerjaan (*job enrichment*), dan suatu pendekatan untuk bernegosiasi dengan serikat pekerja, upaya manajemen untuk memelihara kebugaran mental karyawan, hubungan industrial yang serasi, manajemen yang partisipatif dan sebagai salah satu bentuk intervensi dalam pengembangan operasional. Unsur unsur pokok dalam konsep French (1999), tersebut merupakan suatu bentuk kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada

manusia, efektivitas organisasi serta pentingnya para pegawai dalam memecahkan masalah dan pengambilan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib karyawan dalam pekerjaan. Hal ini dapat dikatakan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak terbatas pada hasil pekerjaan, tetapi juga terkait dengan sistem yang menghargai kehidupan tenaga kerja secara hormat, dan menjunjung tinggi martabat tenaga kerja.

Meece, Blumenfeld dan Hoyle (Husman, Brem, dan Duggan, 2005), menjelaskan kualitas kehidupan kerja merupakan seperangkat kecenderungan atau intensitas tingkah laku yang menentukan bagaimana cara seseorang melakukan pendekatan dan melaksanakan suatu aktivitas kerja yang diikuti dengan adanya kesempatan dari sistem yang belaku di perusahaan serta kesempatan untuk mengembangkan potensi dirinya. Hal tersebut dijelaskan Fortune (2006), bahwa kualitas kehidupan kerja pada dasarnya merupakan praktek manajemen yang bertujuan menciptakan budaya kerja yang mampu memotivasi setiap karyawan untuk dapat mengembangkan diri dan memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian sasaran perusahaan (*goal orientation*).

Gambar 1 akan menjelaskan tentang pandangan kualitas kehidupan kerja sebagai bagian dari keseluruhan proses sebagai berikut.





Gambar 1.  
Diagram Kualitas Kehidupan Kerja (Cascio, 1995)

Menurut Cascio (1995), unsur-unsur kualitas kehidupan kerja sebagaimana Gambar 1 tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Partisipasi pekerja

Salah satu faktor yang mempengaruhi kondisi psikologis, karyawan merasa dirinya dihargai perusahaan bila karyawan adalah dengan melibatkan dirinya dalam proses pengambilan keputusan, dan keleluasaan untuk mendesain rencana kerjanya sendiri. Penghargaan terhadap karyawan melalui kebijakan bpartisipasi dalam sistem kerja memberikan dampak

peningkatan moral kerja, tanggung jawab dan rasa memiliki perusahaan. Model partisipasi karyawan dapat diimplementasikan melalui penyampaian ruang gagasan, mendesain pekerjaannya sendiri, keorganisasian, kebebasan memberikan kritik dan ketersediaan ruang akomodasi saran yang masuk, serta ruang kreasi dalam ranah pekerjaan masing-masing karyawan.

b. Pengembangan Karir

Mencakup adanya konsultasi dan pembinaan untuk kesempatan promosi karir, yang memungkinkan promosi akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi dan merangsang untuk menumbuhkan kemampuan yang lebih besar dalam bergerak maju. Kesempatan pengembangan karir dapat digunakan sebagai hadiah dan motivasi untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik dan membentuk perilaku yang kehendaki perusahaan. Setiap karyawan pada dasarnya ingin bekerja lebih keras jika merasa usahanya akan membawanya pada kesempatan untuk promosi atau diberikan kesempatan pengembangan ketrampilan. System pengembangan karir yang efektif dapat menghasilkan efisiensi organisasi yang lebih besar dan tingkat moral karyawan yang lebih tinggi.

c. Penyelesaian Konflik

Penanganan dan pola manajemen konflik yang biasa terjadi di perusahaan dapat dikategorikan dalam dua tipe, yaitu:

- 1) Konflik fungsional, yakni adanya kompetisi antar departemen atau antar fungsi yang masing-masing berusaha bersaing dan tidak jarang terjadi sentimen yang mengarah pada ketidak-harmonisan. Manajemen konflik untuk kasus tersebut dapat menerapkan sistem *reward* pada masing-masing divisi untuk meningkatkan kinerjanya secara sportif, dan memberikan perhatian serta *reward* atas kesanggupan untuk kerjasama antar divisi.
- 2) Konflik disfungsional, adalah konflik yang kontra produktif, menghambat kinerja karyawan maupun departemen. Konflik sejenis ini harus dicegah karena memiliki potensi merusak, dan menghambat kemajuan perusahaan.

Mencegah munculnya konflik dalam kehidupan kerja, dapat digunakan sistem dan prosedur penanganan konflik melalui saluran komunikasi yang dimediasi oleh pihak SDM perusahaan, serta mensosialisasikan aturan tertib dan sanksi ketika gejala konflik mulai muncul. Disamping itu, para pimpinan divisi dituntut untuk mampu mencegah dan meredam bawahannya untuk menahan diri dan menemukan solusi penyelesaian.

d. Komunikasi

Membangun pola komunikasi yang efektif, persuasif, dan lancar serta menggunakan sarana komunikasi sebagai pertukaran informasi, serta menjalin keakraban dan keterbukaan antar karyawan, dan antara karyawan dengan para pimpinan serta antar divisi.

e. Kesehatan Kerja

Merupakan kesanggupan perusahaan menyelenggarakan unit kesehatan dalam lingkungan perusahaan, khususnya pada perusahaan manufaktur dengan jumlah karyawan yang tergolong besar. Ketersediaan layanan kesehatan tersebut sangat penting untuk memberikan pertolongan pada tenaga kerja yang memiliki keluhan sakit saat proses kerja. Selain itu pemberian jaminan kesehatan untuk karyawan dan keluarganya juga perlu diberikan sebagai bagian dari bentuk perhatian, perlindungan dan penghargaan pada karyawan maupun keluarganya.

f. Keselamatan Kerja

Manajer perlu memberikan perlindungan terhadap kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja baik akibat kecerobohan karyawan (*risk behavior*) maupun akibat keterbatasan sarana dan prasarana kerja yang memadai dan aman seperti alat perlindungan diri (APD). Berkenaan dengan kecelakaan kerja, pihak perusahaan haruslah memberikan jaminan asuransi kecelakaan kerja, karena perhatian dan pelaksanaan kesehatan di lingkungan kerja berpotensi turn over, masalah hukum, kelancaran produksi, dan masalah lainnya yang terkait dengan respon insiden karyawan.

g. Keamanan Kerja

Manajemen tentang peningkatan keamanan kerja adalah tindakan mengurangi perasaan takut dan kekhawatiran karyawan akan pemutusan hubungan kerja secara

sepihak, dan masalah jaminan hari tua serta ada tidaknya program pensiun. Sebagian besar karyawan dalam memilih pekerjaan tidak jarang dimotivasi oleh adanya program atau tunjangan hari tua atau adanya jaminan pensiun meskipun pendapatan atau gaji bulananya relatif lebih kecil.

h. Kompensasi yang Layak

Kompensasi yang layak dapat memberikan ketenangan dan kesediaan bagi karyawan untuk bekerja secara optimal sebagai bentuk kontribusi bagi perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini berpotensi akan meningkatkan keterikatan karyawan karena akan muncul rasa aman dan nyaman dalam bekerja.

i. Kebanggaan

Rasa kebanggaan akan lahir sebagai wujud penghargaan individu karyawan akan tugas dan kewajiban di perusahaan tempat ia mengabdikan. Kebanggaan terhadap organisasi dapat ditumbuhkan pada para karyawan dengan cara keikutsertaan organisasi dalam kegiatan sosial untuk kepentingan masyarakat.

Cascio (1995), mendefinisikan kualitas kehidupan kerja sebagai *quality of work life defined in terms of employee's perception of their physical and mental well being at work*, atau kualitas kehidupan kerja ditentukan dari persepsi karyawan terhadap keadaan mental dan fisik yang tenang saat bekerja. Menurut Cascio (1995), kualitas kehidupan kerja juga dapat diartikan menjadi dua pandangan, pandangan pertama

menyebutkan kualitas kehidupan kerja sebagai suatu sekumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi, contohnya adalah pemerayaan pekerjaan, kebijakan promosi dari dalam, kepenyeliaan yang demokratis, partisipasi karyawan, dan kondisi kerja yang aman. Sementara konsep kedua mengartikan kualitas kehidupan kerja sebagai persepsi karyawan seperti bahwa karyawan merasa aman, secara relatif merasa puas serta mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia (Cascio, 1995).

### **3. Faktor Pendukung *Quality Work of Life***

Wayne (2003) mengemukakan bahwa untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para karyawan perlu dilakukan pelatihan yang extensif untuk menambah rasa percaya diri dan kenyamanan dalam melakukan pekerjaan. Selain itu sebagai karyawan dalam perusahaan seringkali harus bekerja melebihi jam kerja dan hari kerja, sehingga karyawan membutuhkan waktu kerja yang fleksibel untuk dapat memenuhi kebutuhan pribadi. Untuk itu pimpinan perusahaan perlu menyikapi dengan sebaik-baiknya setiap aspek dari kualitas kehidupan kerja agar hubungan antara pihak manajemen dengan karyawan dapat berjalan dengan baik yang bermuara pada peningkatan kinerja, kepuasan kerja dan mencegah tingkat kelelahan serta penolakan (*neglect*) tenaga kerja yang berdampak pada *turn over*.

Berkenaan dengan hal tersebut John & Louis (1997), dan Wayne (2003) mengemukakan lima faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja, meliputi; (1) supervisi, (2) desain pekerjaan, (3) upah dan tunjangan yang mencukupi, (4) kondisi kerja, dan yang ke (5) menurut Wayne (2003) adalah pelatihan teknis untuk memberikan kesempatan pengembangan potensi dan kemampuan tenaga kerja. Menurut Lowe (Davis dan Newstrom, 2008) faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja (QWL) antara lain adalah hubungan dengan rekan kerja (*employment relationship*), lingkungan kerja (*work environment*), proses dan struktur organisasi (*organizational structures and processes*), desain pekerjaan (*job design*), praktik-praktik manajemen dan pengawasan (*overall business strategy*), sikap dan perilaku pekerja (*worker attitudes and behavior*) dan budaya organisasi. Lebih lanjut Riggio (2000), menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja dapat ditentukan oleh kompensasi yang diterima pegawai, kesempatan kerja, rancangan pekerjaan dan interaksi antar anggota organisasi.

Werther & Davis (1993) menjelaskan kualitas kehidupan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain kompensasi, kondisi kerja, partisipasi dan perencanaan pekerjaan, yang dapat digambarkan sebagai berikut.

a. Kompensasi

Bahwa kompensasi adalah setiap imbalan yang diterima oleh pegawai sebagai tenaga kerja. Kompensasi financial secara langsung terdiri dari pembayaran yang diterima dalam bentuk upah, gaji, bonus dan komisi. Menurut

Nitisemito (1996) kompensasi adalah jasa yang diberikan perusahaan yang dapat dinilai dengan uang dan cenderung diberikan secara tetap. Kebijakan tentang kompensasi merupakan satu hal penting karena merupakan pendorong utama seseorang bersedia menjadi pegawai dari suatu perusahaan tertentu.

b. Desain Pekerjaan

Menurut Greenberg & Baron (1997) dan Fortune (2006) pekerjaan dapat didesain untuk membantu karyawan melakukan pekerjaan dengan senang dan peduli dengan apa yang mereka lakukan, lebih lanjut dikatakan bahwa *Job Characteristics model* (JCM) menunjukkan bagaimana suatu pekerjaan dapat didesain untuk membantu karyawan lebih berharga dan mempunyai arti dalam melakukan pekerjaan. JCM adalah suatu pendekatan mengenai pemer kaya pekerjaan yang mempunyai spesifikasi tertentu yaitu, *skill variety, task identity, task significance, autonomic, feedback*.

c. Kondisi kerja

Menurut Karatepe and Turgay (2003) kondisi kerja merupakan kondisi dalam perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja yang meliputi penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, suara bising yang dapat dikendalikan, penggunaan warna, ruang gerak yang diperlukan dan kemana kerja pegawai. Davis (1996), mengemukakan bahwa jika rasa aman, frustrasi, dan agresi dari pekerja dapat dihilangkan, karyawan akan lebih menyukai pekerjaannya, dengan kata lain



karyawan akan mempunyai kualitas kehidupan kerja yang lebih baik.

d. Partisipasi pegawai

Menurut Davis (1996) partisipasi adalah keterlibatan secara mental dan emosional dari seseorang dalam situasi kelompok yang membuat karyawan merasa dibutuhkan dan diperlukan oleh perusahaan, untuk memberikan kontribusi terhadap tujuan perusahaan dan berbagai tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan itu.

Menurut Wayne (1989) ada dua (2) pandangan mengenai maksud dari Kualitas Kehidupan Kerja. Pertama, Kualitas Kehidupan Kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari organisasi (contoh: pengkayaan penyelia yang demokratis, keterlibatan pekerja, dan kondisi kerja yang aman). Sementara yang kedua, Kualitas Kehidupan Kerja adalah persepsi karyawan bahwa mereka ingin rasa aman, secara rela mereka puas, dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia.

## **Bagian 3**

### **Implementasi dan Pengukuran** *Quality Work of Life*

#### **1. Konsep *Quality Work of Life***

Kualitas kehidupan kerja sering diartikan secara berbeda antara peneliti yang satu dengan yang lain, beberapa di antaranya sebagai berikut:

- a. Kualitas kehidupan kerja merupakan filosofi manajemen yang bertujuan meningkatkan martabat karyawan, memperkenalkan perubahan budaya, memberikan kesempatan pertumbuhan dan pengembangan kualitas pribadi karyawan (Gibson, 2003).
- b. Kualitas kehidupan kerja adalah keadaan lingkungan kerja yang baik atau tidak baik bagi karyawan, tujuan yang mendasar adalah untuk mengembangkan suatu lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan yang sesuai dengan kesejahteraan ekonomi dalam organisasi (Davis, 1996).
- c. Kualitas kehidupan kerja ditentukan oleh kompensasi yang diterima karyawan, kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi, keamanan kerja, desain kerja dan kualitas interaksi antar anggota organisasi (Riggio, 1996).

- d. Kualitas kehidupan kerja menyangkut persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman secara relatif merasa puas dan memperoleh kesempatan pertumbuhan (dalam Sitohang, 2007).
- e. Kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya, dengan demikian peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthan, 2002).

Berkaitan dengan konsep yang telah dikemukakan di atas, Curtin University of Technology dalam laporan survey tahun 2006 mengemukakan bahwa pada dasarnya bahwa kualitas kehidupan kerja lebih diarahkan kepada upaya untuk meningkatkan martabat dari para karyawan dalam sebuah organisasi dan telah digunakan secara luas. Hal ini menurut Gibson (1997) dikatakan bahwa yang dimaksud kualitas kehidupan kerja adalah adanya itikat dan upaya pihak manajemen untuk meningkatkan martabat semua pekerja, memperkenalkan perubahan dalam suatu budaya organisasi dan meningkatkan kesejahteraan fisik serta emosi pegawai.

Menurut Walton (dalam Zin, 2004) kualitas kehidupan kerja merupakan persepsi pekerja terhadap suasana dan pengalaman pekerja di tempat kerja mereka. Ada beberapa indikator dalam pengukuran kualitas kehidupan kerja yang

dikembangkan oleh Walton (dalam Zin 2004) antara lain sebagai berikut:

- a. Pertumbuhan dan pengembangan, yaitu terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan keterampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan.
- b. Partisipasi, yaitu adanya kesempatan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaan.
- c. Sistem imbalan yang inovatif, yaitu bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standar hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standard pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja.
- d. Lingkungan Kerja, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk di dalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik.
- e. Integrasi sosial dalam organisasi kerja, karyawan merasa bagian dari suatu tim dan tidak diisolasi dari kelompok, karyawan saling mendukung satu sama lain, mendapat dukungan dari kelompok-kelompok primer dan terdapat rasa hubungan kemasyarakatan serta hubungan antara perseorangan, Organisasi mengutamakan konsep egalitarianism, adanya mobilitas

untuk bergerak ke atas, sehingga lingkungan kerja secara relatif bebas dari prasangka buruk.

Wayne (2003), memiliki penjelasan tentang *quality work of life* yang lebih kompleks dibandingkan beberapa konsep sebelumnya. Dalam konsep Wayne kualitas kehidupan kerja merupakan metode partisipatori yang mengintegrasikan seluruh aspek pekerjaan. Pada pimpinan perusahaan melibatkan karyawan di level menengah hingga level staf dan operator untuk menyusun rencana kerjanya, menyusun daftar kebutuhan, dan menjelaskan proses yang digunakan dan dipandang cukup efektif. Untuk meningkatkan kinerja dan potensi diri karyawan, pihak perusahaan memberikan pelatihan *soft skill* maupun *hard skill* sesuai kebutuhan tiap departemen atau kebutuhan perusahaan secara keseluruhan. Disamping itu pihak manajemen juga menerapkan kebijakan insentif terutama tentang jam kerja dan kelebihan jam kerja, menjamin kesehatan dan kesejahteraan, serta meningkatkan kerjasama, dan komunikasi yang baik antar karyawan, dan antara karyawan dengan manajemen secara dinamis dan menyeluruh.

## **2. Kerangka *Quality Work of Life***

Shermenhorn (1989), menjelaskan *Quality of Worklife* yang diimplementasikan secara maksimal oleh suatu perusahaan dapat ditunjukkan melalui beberapa aspek yang terukur, meliputi 1) gaji yang cukup dan adil untuk suatu jenis bidang kerja; 2) lingkungan kerja yang aman, sehat dan

kondusif; 3) karyawan memperoleh cukup kesempatan untuk memanfaatkan keterampilan dan keahlian yang dimiliki dan belajar keahlian yang baru; 4) karyawan memiliki kesempatan mengembangkan karir kerjanya secara kompetitif; 5) terjalin hubungan yang sangat baik dan terintegrasi antara karyawan dengan perusahaan; 6) karyawan memperoleh perlindungan hukum atas hak-hak pribadi; 7) karyawan memperoleh hak atas kelebihan beban kerja dan jam kerja; 8) karyawan menunjukkan rasa bangga pada perusahaannya dan loyal.

Berkenaan dengan implementasi yang dikemukakan tersebut, melalui hasil penelitiannya, Arifin (1999) menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki empat kerangka implementasi sebagai ukuran dilaksanakannya konsep kualitas kehidupan kerja dalam suatu perusahaan, yang meliputi.

a. Kondusifitas lingkungan kerja

Kondisi lingkungan kerja merupakan salah satu nilai penting yang mendukung proses kerja dan pencapaian kinerja atau produktivitas seluruh tenaga kerja. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, dan dapat mempengaruhi dirinya serta pekerjaannya saat bekerja.

Kondisi lingkungan kerja dapat dinilai cukup kondusif bila manusia di dalamnya mampu menjaga suasana kerja, aspek penunjang kerja, kebersihan dan keamanan serta iklim kerja yang baik. Keterpaduan

antara lingkungan kerja dengan keseluruhan entitas di dalamnya dapat diketahui dalam jangka waktu panjang. Artinya lingkungan kerja yang kurang kondusif, tidak aman dan berisiko, kotor dan tidak nyaman akan dapat mempengaruhi iklim kerja, motivasi kerja dan produktivitas karyawan, serta mempengaruhi pencapaian hasil kerja yang semestinya lebih efektif dan efisien.

b. Kompensasi (Gaji dan insentif)

Kompensasi adalah imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan. Kompensasi financial secara langsung terdiri dari pembayaran yang diterima dalam bentuk upah, gaji, bonus dan komisi. Kebijakan tentang kompensasi merupakan hal penting karena menjadi bagian dari alat motivasi yang menumbuhkan kemauan seseorang untuk menjadi tenaga kerja di suatu perusahaan. Selain itu kompensasi mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan dalam menjalankan tugas pekerjaannya, maka setiap perusahaan harus dapat menetapkan kompensasi yang tepat, sehingga dapat mendukung terciptanya tujuan perusahaan secara lebih efektif dan efisien.

Masalah kompensasi sangatlah penting karena merupakan faktor prioritas yang mempengaruhi kegairahan dan motivasi kerja karyawan. Karena itulah setiap perusahaan perlu menetapkan kebijakan atas

kompensasi yang dipandang tepat, sesuai dan memenuhi rasa keadilan sehingga dapat menopang mencapai tujuan perusahaan secara lebih efektif dan lebih efisien. Seberapa besar kompensasi diberikan harus sedemikian rupa sehingga mampu mengikat para karyawan. Hal tersebut sangat penting sebab bila pada jenis kerja yang sama, beban kerja yang sama namun nilai kompensasi yang diberikan terlalu kecil dibandingkan perusahaan lain, maka dapat menyebabkan karyawan pindah ke perusahaan lain.

c. Partisipasi karyawan

Partisipasi karyawan yakni adanya kesempatan bagi karyawan untuk turut terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaan, juga didalamnya kesempatan karyawan untuk merancang dan menyusun rencana kerja serta desain pekerjaannya. Partisipasi tersebut merupakan bangunan dari adanya Manajemen partisipatif (*participatory of management*), yakni karyawan memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi, dapat melakukan berbagai aktivitas yang relevan dengan aktivitas kerja pokok maupun di luar pekerjaan di lingkungan perusahaan. Partisipasi karyawan ini merupakan keterlibatan secara mental dan emosional dari seseorang dalam situasi kelompok yang membuat karyawan sehingga merasa dibutuhkan oleh perusahaan, untuk memberikan kontribusinya



terhadap pencapaian hasil kerja perusahaan yang optimal, dan berbagai tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan itu.

Implementasi dalam manajemen partisipatif dapat diketahui dari dua (2) bagian.

- 1) Kemampuan karyawan untuk melakukan perbaikan yang diperlukan dalam proses pekerjaan dan berorientasi pada hasil secara kuantitas maupun kualitas.
- 2) Hasil kerja yang diperoleh dari kerjasama dalam bentuk tim kerja akan diketahui memiliki nilai kualitas lebih baik dan secara kuantitas dapat mencapai volume yang lebih besar dibandingkan pekerjaan yang diselesaikan oleh seorang karyawan.

d. Restrukturisasi kerja

Restrukturisasi kerja secara alami yang dilakukan karyawan dan sistem kerja yang diterapkan mencakup aspek pengawasan, pengendalian, ketetapan tentang aturan kerja terutama prosedur operasional sebagai acuan pengembangan kemampuan karyawan. Hal itu dapat dikatakan bahwa restrukturisasi dirancang untuk menciptakan karyawan yang interdependensi sehingga akan tumbuh sikap solidaritas yang baik, dan kerjasama tim yang baik. Jika kondisi tersebut telah terbentuk, maka budaya kerja atau budaya perusahaan, iklim kerja, dan kehidupan kerja dapat diharapkan mencapai tahap maksimal.

### **3. Pengukuran *Quality Work of Life***

John & Louis (1997), dan Wayne (2003) mengemukakan beberapa aspek untuk mengetahui kualitas kehidupan kerja pada karyawan sebagai bagian dari performan manajemen perusahaan, yang meliputi.

- a. Manajemen partisipatif (*participatory of management*),  
Yakni karyawan memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi, dapat melakukan berbagai aktivitas yang relevan dengan aktivitas kerja pokok maupun di luar pekerjaan di lingkungan perusahaan.
- b. Lingkungan kerja yang baik, sehat dan aman (*safety, health & work environment*).

Karyawan merasa nyaman bekerja di lingkungan yang tidak termasuk kategori sick environmental (building) meskipun dengan pekerjaan berisiko karena perusahaan memberikan sarana dan jaminan, sehingga karyawan merasa aman dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

- c. Desain pekerjaan,  
Greenberg dan Baron (1997); serta Fortune (2006) menjelaskan bahwa perencanaan kerja disusun secara sistematis untuk memudahkan karyawan menyelesaikan setiap tugas kerja dengan suasana yang aman, kondusif, dan memiliki respek atas apa tugas yang diselesaikan, serta menjadikan tugasnya berharga, serta berarti dalam pengalaman hidup karyawan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa desain pekerjaan memiliki spesifikasi, yaitu;

- 1) *Skill variety*, yaitu karyawan lebih ditekankan pada keahliannya, yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan
  - 2) *Task identity*, yaitu karyawan melakukan pekerjaan secara bertahap sesuai prosedur kerja.
  - 3) *Task significance*, yaitu pekerjaan dipandang sebagai suatu hal yang penting bagi kehidupan bagi pekerjaan orang lain.
  - 4) *Autonomy*, yaitu karyawan memiliki keleluasaan untuk dapat mempertanggungjawabkan rancangan pekerjaan sampai pada hasil pekerjaan.
  - 5) *Feedback*, yaitu karyawan memperoleh umpan balik informasi mengenai kinerjanya.
- d. Kesempatan memperoleh pengembangan potensi diri (*human resources development*),  
Yaitu kesempatan mengikuti pelatihan (*training*), pemahaman nilai (*value*) pekerjaan, disain kerja sebagai pertimbangan untuk penyelesaian tugas (*reason for effort*), dan atribusi diri (*internal locus of control*), mengambil hikmah atas kegagalan.
- e. Penghargaan kerja (*working reward*),  
Yakni karyawan mendapat kesempatan untuk membangun atau meningkatkan *performance* sehingga akan berusaha menghindari kegagalan (*value*), berusaha menunjukkan hal yang dipandang lebih berharga (*demonstrating one's worth*), dan dapat mempertimbangkan pandangan sosial (*social comparison*) dalam mencapai hasil atau prestasi dalam pekerjaan.

f. Integrasi sosial (*social integration*)

Merupakan upaya perusahaan menciptakan suatu bentuk hubungan yang interaktif antar karyawan di lingkungan kerjanya. Hal itu termasuk terjalin suatu kerja sama antar karyawan dan antar divisi, terjalin suatu kepercayaan yang terkait dengan pendelegasian tugas dan wewenang, ada rasa memiliki dan karyawan menunjukkan suatu komitmen terhadap perusahaan, dan terjalin komunikasi interpersonal.

g. Konstitusionalisme (*constitutionalis*)

Komponen ini berisi tentang hak yang dimiliki karyawan, berupa kebebasan berekspresi, diskusi dan menjalankan norma serta keyakinan karyawan, dan berhubungan orang lain.

Aspek ini juga termasuk adanya perhatian atas tuntutan peraturan perundang-undangan seperti ketentuan yang mengatur tindakan yang diskriminan, perlakuan karyawan dengan cara-cara yang manusiawi, dan ketentuan tentang system imbalan upah minimum. QWL mengakui keberadaan serikat karyawan dalam organisasi dan berbagai perannya memperjuangkan kepentingan para karyawan termasuk dalam hal upah dan gaji, keselamatan kerja dan penyelesaian pertikaian perburuhan berdasarkan berbagai ketentuan normative dan berlaku di suatu wilayah tertentu.

h. Ruang hidup pegawai

Hubungan antara sesama karyawan dan juga antara karyawan dan manajemen dalam organisasi merupakan

aspek penting untuk memenuhi kebutuhan mereka yang bersifat non-materi (kejiwaan, spiritual). Jika kebutuhan spiritual ini terpenuhi akan mendorong dan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih optimal. Mereka melakukan itu semua dengan penuh keikhlasan dan semangat dalam membantu satu sama lain. Konsep hubungan kemanusiaan ini terdiri dari beberapa hal :

- 1) Karyawan dalam suatu perusahaan harus mendapatkan ketenteraman dan ketenangan. Para karyawan tidak perlu merasa khawatir dan ketakutan atas pembicaraan karyawan lama dan atasan.
- 2) Merasa dalam satu keluarga. Sesama pegawai adalah saudara, saling membantu satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan. Mereka layaknya satu bangunan yang saling menguatkan satu sama lain.
- 3) Seorang pegawai yang mengetahui tujuan dan tanggung jawab pekerjaan yang dilakukannya, mengetahui hubungannya dengan pegawai lain, adalah orang yang terbuka hatinya dan lapang jiwanya.
- 4) Hubungan dengan keluarga menjadi lebih baik karena karyawan mendapatkan kesejahteraan, dan keluarga mendapatkan perhatian dari perusahaan seperti memberikan fasilitas olah raga, seni dan budaya yang dapat dipergunakan oleh keluarga karyawan.

i. Relevansi sosial, (*social relevancy*)

Komponen ini merupakan bentuk implementasi yang dapat diukur dan diamati dari sikap karyawan, yang menunjukkan rasa bangga terhadap pekerjaan, perusahaan memiliki citra yang baik di masyarakat, menjalankan tanggung jawab sosial (*corporate social responsibility*), dan kebijakan sumber daya manusia yang etis.

Selain itu, dalam prinsip pemberian upah, setiap karyawan diberikan upah sesuai dengan kinerjanya atau tanggung jawab pekerjaan yang diembannya. Adapun ketika mereka sudah tidak mampu lagi bekerja, negara memiliki tanggung jawab untuk memenuhi kebutuhannya beserta keluarganya. Hal ini juga bermakna bahwa perusahaan sudah semestinya memberikan jaminan keamanan dan keselamatan para karyawan dan juga jaminan pensiun setelah mereka lanjut usia.

Walton (dalam Rose, dkk, 2006), menjelaskan adanya delapan indikator utama yang dapat digunakan sebagai instrumen pengukur kualitas kehidupan kerja, yaitu; 1) kompensasi yang cukup dan adil; 2) kondisi lingkungan kerja yang sehat dan aman; 3) adanya kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan keterampilan karyawan; 4) adanya kesempatan pertumbuhan yang berkelanjutan; 5) penyesuaian yang baik secara sosial dalam kehidupan perusahaan; 6) mendapatkan penghargaan atas hak; 7)

memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja, keluarga, dan sosial; dan 8) pekerjaannya memiliki kontribusi terhadap kehidupan kerja karyawan.

Kualitas kehidupan kerja menurut Siagian (2005) dapat diindikasikan melalui;

- a. upaya perusahaan dalam memperkerjakan karyawan, bahwa yang digunakan semata mata bukan hanya tenaganya, tetapi kemampuan intelektualnya,
- b. harkat dan martabat manusia diakui dan dihargai, dan
- c. kemampuan perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan dalam manajerial, yang pada umumnya lebih banyak didambakan karyawan adalah gaya demokratik atau kepemimpinan karismatik.

Namun dalam indikator yang dikemukakan ini peneliti mempertimbangkan *overlapping* dengan beberapa variabel lainnya, sehingga untuk menjaga kesesuaian (*comparison equity*) maka ada beberapa indikator dari kualitas kehidupan kerja yang tidak diajukan dalam pengambilan data.

## **Bagian 4**

### **Hasil Studi tentang *Quality Work of Life***

#### **1. Studi di Puskesmas Paya Bakong Aceh Utara**

Nur Hasmalawati dan Winda Putri Diah Restya (2017), telah menyelesaikan suatu studi yang mengangkat topik kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi kerja karyawan. Dalam penelitian yang menggunakan pendekatan deskriptif menyajikan gambaran lengkap tentang fenomena sosial yang dapat diamati, kemudian disusun penggambaran atas beberapa variabel yang dipandang perlu untuk dikaji. Instrumen penelitian ini menggunakan skala, dengan memilih populasi karyawan Puskesmas Paya Bakong Aceh Utara, yang seluruhnya berjumlah 117 orang. Melalui teknik random sampling diambil sampel sebanyak 54 karyawan. Hasil analisis data yang diolah melalui teknik regresi ganda diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,000 ( $p < 0,0$ ) yang membuktikan adanya pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi kerja karyawan, sumbangan efektif terhadap motivasi kerja sebesar 42,3 %.

Hasil penelitian yang telah dilakukan Hasmalawati dan Restya (2017) tersebut banyak dikaji dengan mengacu pada beberapa hasil penelitian sebelumnya, seperti penelitian Arifin (2012) yang menjelaskan kualitas kehidupan kerja



sebagai suatu proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan dan merupakan suatu respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan mereka. Hal itu diwujudkan dengan berbagi persoalan dan menyatukan pandangan mereka (perusahaan dan karyawan) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan.

Dalam pembahasannya, peneliti mengacu pada pendapat Arifin (2012) yang berkaitan dengan teori kualitas kehidupan kerja yang dipandang sesuai dengan pandangan Wayne (dalam Yusuf, 2010) bahwa pimpinan perusahaan perlu menyikapi dengan sebaikbaiknya makna dari konsep *Quality of Work Life* dengan tujuan agar hubungan antara pihak manajemen dengan karyawan dapat berjalan dengan baik yang bermuara pada peningkatan kinerja. Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dan bertahan di dalam organisasi.

Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa penelitian yang mengkaji tentang kualitas kehidupan kerja tergolong cukup banyak, dan hasil penelitian yang mengkorelasikan variabel kualitas kehidupan kerja dengan variabel lainnya hampir seluruhnya memiliki korelasi atau ada pengaruhnya, misalnya penelitian motivasi kerja dan kepuasan karyawan (Fitriadi, 2012), atau hasil penelitian Samtica (2011) yang membuktikan adanya korelasi antara komponen QWL dengan motivasi kerja; kemudian penelitian yang dilakukan

Mochtar (2012) membuktikan QWL memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Dari beberapa penelitian sebelumnya yang dijadikan acuan bahasan dalam pembahasan penelitian ini dapat memberikan gambaran bahwa Kualitas kehidupan kerja karyawan merupakan suatu target misi yang semestinya memperoleh prioritas utama dalam kegiatan operasional perusahaan. Pihak manajemen perusahaan atau perusahaan sudah semestinya memberikan perhatian pada kualitas kehidupan kerja, jika perusahaan belum dapat memberikan perhatian pada kebutuhan dan harapan karyawan, maka tidak ubahnya perusahaan telah menurunkan motivasi kerja karyawan rendah dan pencapaian kinerjanya pun menjadi kurang maksimal. Demikian pula dalam organisasi jasa seperti unit pelayanan publik seperti Puskesmas yang belum menyediakan sarana dan prasarana yang diperlukan dan dibutuhkan tenaga kerjanya, seperti sarana dan prasarana kerja yang kurang standart, lingkungan kerja yang dinilai belum baik dan kurang mendukung sebagaimana layaknya instalasi kesehatan yang memiliki kamar mandi yang bersih, penerangan yang cukup, dan ruang tunggu yang nyaman. Sarana kerja seperti komputer juga kurang memadai, yang hal tersebut mempengaruhi proses kerja dan menumbuhkan citra yang kurang baik pada pelayanan yang diberikan Puskesmas.

## 2. Studi di Surat Kabar Harian Umum Lampung Post

Penelitian yang dilakukan Fajar Nurrohmah (2017), menganalisis pengaruh *quality of worklife* terhadap kinerja karyawan dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan eksplanatori yang mengambil sampel sebanyak 68 responden, karyawan Surat Kabar Harian Lampung Post. Hasil analisis data dari Smart PLS 3.0 membuktikan aspek lingkungan kerja dalam variabel *quality work of life* memberikan kontribusi paling besar terhadap kepuasan kerja. Kemudian aspek kebanggaan karyawan memberikan sumbangan efektif tergolong besar terhadap peningkatan kinerja. Sedangkan aspek pengembangan karir tidak memberikan kontribusi atau tidak berpengaruh terhadap kinerja. Pada aspek produktivitas kerja berpengaruh pada kinerja karyawan, dan kesempatan promosi serta gaji tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini juga dibuktikan *quality work of life* memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja, namun tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan, dan *quality work of life* mempengaruhi kinerja karyawan yang diintervensi oleh kepuasan kerja.

Penelitian ini memberikan kajian yang dijadikan acuan rekomendasi praktis untuk perusahaan, yang berangkat dari hipotesis yang ditolak, bahwa kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Maka rekomendasi yang diberikan sebagai pokok bahasan adalah agar pihak manajemen perusahaan meningkatkan kepuasan kerja

karyawan, dengan asumsi bahwa karyawan kurang mendapatkan kepuasan terhadap proses kerja dan hasil kerjanya, sehingga kinerja yang diharapkan dipandang kurang maksimal. Kepuasan kerja karyawan terbentuk dari kualitas kehidupan kerja yang kualitas kehidupan kerja memberikan kontribusi terhadap pencapaian kepuasan kerja karyawan perusahaan Surat Kabar Lampung Pos. Upaya yang semestinya dilakukan oleh perusahaan surat kabar ini yang terpenting dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja adalah menumbuhkan kesadaran atas pekerjaannya, membangun rasa memiliki, memberikan gaji yang layak, serta memberikan peluang untuk melakukan promosi jabatan, sehingga akan terbangun kepuasan dan meningkatkan kinerja karyawan.

### **3. Efikasi Diri Karyawan BRI Cabang Bumi Serpong**

Penelitian yang selesai oleh Kusnoto dan Sitorus (2016) kualitas kehidupan kerja, *self efficacy*, dan kinerja karyawan: efek mediasi motivasi kerja, dengan mengambil objek penelitian BRI Cabang Serpong Jakarta. Jenis kajian penelitian ini adalah kuantitatif korelasional, yang bertujuan untuk membuktikan suatu hubungan antar variabel, tingkat hubungan, dan besarnya sumbangan efektif yang diberikan dalam rancangan hubungan. Dalam penelitian ini *Quality Work of Life* (QWL) dan *self efficacy* ditempatkan sebagai variabel bebas yang berhubungan dengan motivasi kerja sebagai variabel tergantung sekaligus variabel yang mengintervensi hubungan dengan kinerja karyawan.

Analisis dari penelitian ini membuktikan *Quality Work of Life* (QWL) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Argumentasi yang diajukan atas ditolaknya hipotesis tersebut adalah pembentukan lingkungan kerja yang kondusif dan bahkan dapat memenuhi kebutuhan karyawan tidak serta merta memberikan dampak untuk peningkatan kinerja. QWL yang dibangun di suatu perusahaan dipandang sebatas memberi rasa aman dan kenyamanan, namun tanpa dukungan motivasi dan efikasi diri dari karyawan, maka hal itu tidak menjamin karyawan meningkatkan kinerjanya secara maksimal. Di satu sisi, dalam penelitian ini membuktikan *Quality Work of Life* justru berpengaruh terhadap motivasi kerja. Peneliti memberikan tanggapan bahwa penciptaan lingkungan kerja yang berkualitas justru dapat mengkondisikan kenyamanan dan pemenuhan kebutuhan karyawan sehingga motivasi kerja karyawan relatif terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian ini lebih menekankan adanya variabel yang mengintervensi antara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja, dan peneliti memberikan fakta penerapan QWL dari aspek partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Perusahaan yang mengajak karyawan untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan mendorong karyawan untuk aktif dalam organisasi perusahaan, meningkatkan kerjasama antar individu atau antar kelompok. Partisipasi karyawan yang lain seperti hak untuk menyampaikan pendapat dan saran pada perusahaan serta memberikan pertimbangan pada perusahaan yang tidak

secara otomatis meningkatkan kinerja, namun justru meningkatkan motivasi, rasa memiliki dan variabel lainnya yang kemudian variabel tersebut memberikan dampak pada kinerja. Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa peneliti seperti Sasan dan Baleghizadeh (2012) dan Pratama (2013) yang menyimpulkan QWL berpengaruh terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja mengintervensi kualitas hubungan kerja terhadap kinerja.

Rekomendasi yang disampaikan dari hasil penelitian ini sebagai pokok bahasan yang solutif adalah agar perusahaan lebih memprioritaskan peningkatan *Quality Work of Life* untuk mendorong peningkatan motivasi kerja yang memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja. Hal tersebut menurut konsep Walton (dalam Indaswari, 2014), bahwa beberapa indikator dalam pengukuran kualitas kehidupan kerja yang memungkinkan untuk dikembangkan meliputi.

- a. Membangun pola komunikasi yang efektif, yakni perusahaan membangun arus dan saluran informasi dalam bentuk menciptakan pertemuan atau melakukan tatap muka dengan karyawan atau melalui pertemuan kelompok, atau membuat sarana publikasi seperti papan informasi, buletin, majalah perusahaan, dan lain-lain yang juga mengakomodasi ide-ide, opini, dan karya-karya yang dibuat karyawan atau keluarga karyawan.
- b. Pemberdayaan tenaga kerja, yaitu menciptakan peluang dan berbagai kesempatan pada setiap karyawan untuk memanfaatkan keterampilan dan keahlian melalui sarana yang disediakan dan difasilitasi oleh perusahaan.

Konsep ini pada dasarnya adalah kegiatan sekunder atau pendukung, namun memiliki dampak pada motivasi dan semangat kerja, serta menumbuhkan suasana dan iklim kerja yang lebih baik.

- c. *Reward*, yaitu perusahaan memberikan penghargaan dan pengakuan, atau mempeberikan apresiasi pada setiap upaya atau prestasi karyawan, baik yang terkait dengan masalah pekerjaan, ataupun prestasi lain seperti seni dan olah raga, atau prestasi sosial sebagai bagian dari prestasi karyawan yang patut memperoleh apresiasi dan pengakuan. Apabila karyawan mendapatkan apresiasi atas kegiatannya baik di dalam atau untuk perusahaan maupun untuk sosial dan aktualisasi diri maka karyawan merasa akan dihargai, dan karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi.
- d. Menumbuhkan lingkungan yang kondusif, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang aman, nyaman, sehat, dan memiliki iklim yang sehat di dalamnya.

#### **4. Tingkat Kemangkiran Karyawan Honda Center Semarang**

Penelitian yang dilakukan Yusuf Wildan Setiyadi dan dan Sri Wartini (2016), berangkat dari data-data survei yang menunjukkan adanya penurunan penjualan unit sebesar 1,1% dan adanya beberap kasus karyawan mangkir. Penelitian yang mengambil 84 sampling dari total populasi sebesar 521 karyawan melalui teknik Slovin. Data dikumpulkan melalui angket yang didistribusikan pada karyawan Honda

Semarang Center Setiabudi. Melalui hasil analisis regresi ganda dan analisis jalur diketahui kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja; kualitas kehidupan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan; kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan; dan kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Melalui hasil analisis dan pembuktian tersebut, peneliti memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan menciptakan dan menumbuhkan kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja karyawan yang dipandang akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja. Peneliti memberikan argumentasi bahwa apabila kualitas kehidupan kerja di implementasikan secara optimal maka kepuasan kerja lebih awal dapat tercapai atau meningkat. Demikian pula dengan kinerja karyawan, apabila kualitas kehidupan kerja diimplementasikan secara optimal selain kepuasan kerja yang ikut meningkat juga kinerja karyawan juga akan meningkat bersamaan dengan peningkatan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja karyawan secara konseptual maupun secara faktual merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Artinya kepuasan kerja yang terbentuk akibat dari implikasi kualitas kehidupan kerja dapat menjadi kondisi yang mengintervensi terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan besarnya *direct effect* lebih kecil dari pada *indirect effect* atau hubungan yang sebenarnya adalah tidak langsung atau variabel *intervening*.



Dari bahasan yang mengacu pada hasil penelitian tersebut, maka peneliti memberikan rekomendasi pada perusahaan Honda Semarang Center Setiabudi, bahwa penerapan manajemen untuk mengoptimalkan kualitas kehidupan kerja sudah tergolong baik namun masih perlu lebih ditingkatkan lagi agar dampaknya secara langsung menyentuh kehidupan kerja karyawan, dan karyawan dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab, mengurangi perilaku mankir, dan berupaya mencapai kinerja yang diharapkan. Karyawan juga merasa puas dengan kehidupan kerjanya yang dinilai berkualitas.

## **5. Turn Over di Perusahaan Media Cetak**

Yudhistira Victoria, Zamralita, dan Kiky D.H. Saraswati (2015), melakukan penelitian dengan mengangkat berbagai aspek dari kualitas kehidupan kerja dan persepsi peluang kerja terhadap niatan (*intention*) untuk pindah kerja (*labour turn over*) karyawan. Niat untuk pindah kerja adalah keinginan individu untuk keluar atau meninggalkan pekerjaan dan berpindah ke perusahaan lain. Kualitas kehidupan bekerja adalah faktor yang dipersepsikan karyawan sebagai suasana dan pengalaman pekerja. Sedangkan persepsi terhadap peluang kerja sebagai suatu proses tanggapan yang terjadi dalam diri karyawan terhadap peluang kerja atau banyaknya lowongan tenaga kerja.

Hal ini peneliti mengasumsikan dengan menggunakan kaca mata karyawan, bahwa jumlah lowongan kerja identik sebanding dengan jumlah pencari kerja dan jenis pekerjaan

yang ditawarkan oleh perusahaan pencari kerja. Dan niat untuk meninggalkan pekerjaan dan memperoleh pekerjaan baru relevan dan sebanding dengan jumlah lowongan kerja sejenis yang ditawarkan perusahaan pencari kerja.

Penelitian yang mengambil 300 responden dan merupakan karyawan PT. X dilakukan dengan metode survei *online* dalam portal karyawan dengan memberikan angket model *closed-ended question*. Hasil analisis regresi linear diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ) dan koefisien determinasi yang menunjukkan sumbangan secara simultan kualitas kehidupan kerja, persepsi tentang peluang kerja terhadap niat untuk pindah pekerjaan sebesar 32,3%. Hasil analisis data membuktikan sumbangan kualitas kehidupan kerja sebesar 30% dan persepsi tentang peluang kerja sebesar 3,7% terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan dengan beralih ke perusahaan lain.

Peneliti dalam menyampaikan bahasanya mengacu pada hasil penelitian Treuren (2013), dan Laker (2011), tentang hubungan persepsi terhadap peluang kerja dan intensi pindah kerja, yang kedua penelitian tersebut telah menyimpulkan adanya korelasi antara persepsi tentang peluang kerja dengan intensi pindah kerja. Dalam penelitian ini ataupun penelitian sebelumnya yang dijadikan acuan bahasan, peneliti menjelaskan bahwa adanya aspek penting dalam kualitas kehidupan kerja yang menjadi pilar persepsi akan peran kerja maupun peluang kerja, yaitu aspek *personal development*, *co-worker*, dan *job characteristic*.

Peneliti memberikan gambaran bahwa aspek *personal development* memberikan kemungkinan karyawan dapat berkembang dan meningkatkan kemampuannya, memiliki kesempatan memanfaatkan keahlian yang dimilikinya, dan meningkatkan kemampuan dirinya. Dalam hal ini, karyawan yang menjadi responden memiliki anggapan bahwa perubahan kehidupan kerja sudah pasti terjadi, seperti pada masa-masa sebelumnya, maka karyawan membutuhkan adanya jaminan bahwa pekerjaan yang ditekuninya dapat memberikan penghasilan yang ajek. Sedangkan *job characteristic* menyangkut tipe atau kejelasan tanggung jawab pekerjaan, beban kerja dan tingkat risiko pekerjaan. Kemudian *Co-worker* merupakan relasional yang menggambarkan model hubungan antara rekan kerja dan atasan.

Peneliti memberikan bahasan dengan mengacu pada penelitian Kumar dan Thomas (2016), tentang *management support, job characteristic, job security, job stress, dan promotion policy* yang dalam penelitian tersebut disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kesamaan kajian. Namun indikator kualitas kehidupan kerja yang dikaji dalam penelitian ini yang memberi perbedaan dengan penelitian sebelumnya, terutama yang dikaitkan dengan niatan pindah pekerjaan. Dalam penelitian ini aspek yang memberikan kontribusi besar justru pada aspek *supervisory, pay and benefits, dan working condition*.

## **6. Loyalitas Karyawan PT. Telekom, Tbk Divre Kalbar**

Hasil penelitian yang diselesaikan Donata Asmaranta Manik (2015) ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan (*employee engagement*) di Witel Kalimantan Barat. Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dapat membantu perusahaan untuk membuat suatu proses yang merespon kebutuhan pegawainya dan memberikan kesempatan kepada karyawan dalam merencanakan kehidupan kerja mereka sendiri dan kepuasan kerja lebih mengarah kepada perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya terutama tingkah laku kerja dan kepuasan kerja biasanya bersifat individu karena masing-masing individu pasti mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda sehingga perusahaan harus lebih memahami kepuasan kerja dari masing-masing karyawannya untuk meningkatkan efektivitas perusahaan dengan cara membuat efektif perilaku karyawan dalam kerja. Jika perusahaan tidak memperhatikan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dan kepuasan kerja karyawannya, maka akan tercipta suatu situasi yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individu bahkan berdampak kepada keluarnya tenaga kerja termasuk keterikatan karyawan (*employee engagement*) karena keterikatan karyawan (*employee engagement*) membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi dan membantu meminimalisir keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dan kepuasan

kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan (*employee engagement*).

## **7. Studi di BPR Kendal**

Frida Agasti Indaswari (2014) dalam penelitiannya yang mengangkat tema kualitas kehidupan kerja menjadi pilar utama yang perlu mendapatkan target prioritas di perusahaan dalam pengelolaan manajemen perusahaan. Selain itu kualitas kehidupan kerja merupakan faktor yang menjadi dasar atau pendorong tumbuh kembangnya kinerja karyawan, dan komitmen karyawan. Komitmen karyawan merupakan ukuran seseorang untuk mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari perusahaan dan dapat digunakan sebagai variabel prediktor loyalitas karyawan pada perusahaan.

Dalam penelitian ini, peneliti berupaya melakukan analisis dan kajian atas kualitas kehidupan kerja dan komitmen perusahaan terhadap kinerja karyawan. Peneliti mengambil sampel melalui teknik Sensus dengan memperoleh 128 karyawan PD BPR BKK Kendal. Hasil analisis data melalui rumus regresi linier diketahui bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Peneliti memaparkan bahasan hasil pembuktian hipotesis, bahwa kualitas kehidupan kerja pada dasarnya secara konseptual memiliki dampak pada peningkatan komitmen karyawan. Apabila kualitas kehidupan kerja di implementasikan maka karyawan juga akan meningkatkan

komitmen terutama pada aspek loyalitas pada perusahaan. Namun secara faktual, dari hasil survei dan data yang ditemukan, pengelolaan kualitas kehidupan kerja di PD BPR BKK Kendal belum mampu meningkatkan gairah kerja karyawan agar meningkatkan hasil kerjanya, yang perusahaan sendiri memberikan asumsi bahwa faktor kualitas kehidupan kerja dan komitmen perusahaan masih belum diimplementasikan secara maksimal. Asumsi yang merupakan penilaian perusahaan tersebut sesuai dengan hasil penelitian ini, yang dapat menggambarkan bahwa permasalahan kualitas kehidupan kerja belum optimal, terutama masih rendahnya keterampilan dan rendahnya kesempatan meningkatkan kemampuan kerja, serta hubungan komunikasi di lingkungan kerja yang belum terjalin lebih persuasif. Dampak lain yang diketahui dari belum optimalnya implementasi kualitas kehidupan kerja adalah pada masalah tanggung jawab karyawan yang juga belum maksimal dengan tugas pekerjaannya.

## **8. Studi di PDAM Kota Balikpapan**

Penelitian Tamzil Yusuf (2010), berangkat dari masukan atas hasil riset kepuasan masyarakat pada kinerja PDAM di kota Balikpapan, kemudian ditindak lanjuti sebagai objek kajian mengangkat tema pengaruh kualitas kehidupan kerja, motivasi kerja, dan komitmen terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Alasan pengambilan tema tersebut berangkat dari hasil penelitian LSM yang menyatakan bahwa indeks kepuasan

masyarakat pada usaha pemerintah daerah (UPD) di PDAM Kota Balikpapan tahun 2010, tergolong rendah, dan kategori indeks kepuasan masyarakat (IKM) atas layanan masyarakat oleh PDAM sebesar 60.86 (cukup), yang nilai tersebut merupakan akumulasi dari seluruh nilai dari kantor pelayanan di Balikpapan Barat, Utara, Selatan, Tengah, dan Timur memiliki nilai dengan interval 58.9 - 62.94 dengan kriteria cukup. Kriteria penilaian tersebut mengacu pada 2 (dua) ketentuan yakni keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, No. 25/Kep/M.PAN/2/2004 tentang pedoman umum penyusunan indeks kepuasan masyarakat unit pelayanan instansi pemerintah, dan SK Menteri Dalam Negeri (Mendagri) No. 47/ tahun 1999 tentang pedoman penilaian kinerja perusahaan air minum daerah.

Selanjutnya melalui riset pendahuluan dengan mengangkat indikator dari kepuasan kerja dan kinerja karyawan, diketahui adanya keterkaitan antara kepuasan dengan kinerja, yang selanjutnya secara teoretik, diajukan variabel kualitas kehidupan kerja yang variabel ini secara aplikatif dilakukan di PDAM sejak memperoleh sertifikasi ISO 9001-2008. Kemudian dari survey pendahuluan yang mengkaji lebih jauh kualitas kehidupan kerja, komitmen karyawan dan motivasi kerja. Selanjutnya mengacu pada hasil penelitian terdahulu, serta permasalahan yang ada, yaitu kinerja karyawan PDAM, maka faktor kinerja diangkat sebagai objek kajian, dengan menyertakan kepuasan karyawan sebagai variabel yang mengintervensi. Sehingga variabel kepuasan kerja menjadi variabel antara

(penghubung) yang dipengaruhi oleh variabel motivasi kerja, komitmen karyawan dan kualitas kehidupan kerja dan variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Keterkinian dalam penelitian ini adalah peneliti mencoba memasukkan variabel kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) untuk menghubungkan (korelasional) dengan variabel motivasi kerja dan komitmen karyawan. Selanjutnya variabel tersebut disebut sebagai variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan variabel kepuasan kerja menjadi variabel antara (*intervening variable*) yang menjembatani kualitas kehidupan kerja, komitmen karyawan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Teknik analisis data dilakukan menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan analisis structural equation modeling (SEM), yang hasilnya variabel kualitas kehidupan kerja yang meliputi: kondisi kerja yang baik, sehat dan aman atau lingkungan kerja yang kondusif, adanya perhatian pada masalah kesejahteraan ekonomi, kesempatan memperoleh pengembangan potensi diri, dan adanya penghargaan terhadap karyawan di lingkungan kerjanya, memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut juga sesuai dengan hasil penelitian Kaihatu (2007) menyimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kualitas kehidupan kerja karyawan maka akan semakin tinggi



pula kinerja karyawan PDAM Kota Balikpapan. Hasil pembuktian hipotesis ini mendukung hasil penelitian Schermerhorn, Hunt, dan Obsorn (2005) dan penelitian Sitohang (2007) yang menyimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah keseluruhan kualitas dari pengalaman karyawan di tempat kerja, yang mampu memberikan efek positif yang kuat terhadap kinerja karyawan.

Berkenaan dengan kualitas kehidupan kerja, saran yang diberikan dalam penelitian ini adalah dengan mempertimbangkan masih banyaknya kualitas kehidupan kerja yang masih rendah, perusahaan perlu mengoptimalkan penerapan kualitas kehidupan kerja seperti mengevaluasi kembali kondisi kerja terutama lingkungan dan interior tempat kerja karyawan, termasuk sehat dan aman (health building) dari segi ventilasi udara, serta meningkatkan pemberian kesempatan pada karyawan di semua bidang kerja untuk memperoleh kesempatan pengembangan potensi diri, dan memberikan penghargaan terhadap karyawan secara objektif dengan alat ukur yang diketahui oleh karyawan.

# Bagian 5

## Interpretasi dan Kajian

### *Quality Work of Life*

#### 1. Interpretasi Data Penelitian

Lewis (dalam Arifin, 2012) memberikan paparan tentang kualitas kehidupan kerja sebagai prioritas utama yang penting untuk diprioritaskan dalam manajemen organisasi perusahaan. Kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai tenaga yang mendorong keinginan karyawan untuk bertahan atau tetap bekerja. Sedangkan Obsorn (dalam Yusuf, 2010), menjelaskan kualitas kehidupan kerja sebagai *is overall quality of human experiences in the workplace*, yang berarti bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan seluruh aspek dari pengalaman hidup karyawan tempat kerjanya. Cascio (2010), juga menjelaskan bahwa *quality work of life in terms of employees perceptions of their physical and mental wel-being of work* atau kualitas kehidupan kerja sebagai suatu pandangan akan kesejahteraan mental dan fisik karyawan di tempatnya bekerja.

Mengacu pada konsep tersebut, interpretasi data-data yang mengkaji hasil penelitian terdahulu terkait dengan kualitas kehidupan kerja dapat diketahui sebagai berikut.

- a. Nur Hasmalawati dan Winda Putri Diah Restya (2017)  
Peneliti membuktikan adanya pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi kerja. Dalam bahasannya peneliti mengkaji kualitas kehidupan kerja lebih pada aspek internal atau faktor individu meskipun peneliti juga mengkaji secara eksploratif faktor eksternal seperti lingkungan kerja. Dalam bahasan tersebut kualitas kehidupan kerja yang dipandang bergantung pada kebijakan pimpinan perusahaan, yakni menjadi pelopor yang mengawali proses menjalin hubungan yang lebih baik lagi, antara pihak manajemen dengan karyawan. Penilit juga memprediksikan bahwa dengan peningkatan kualitas kehidupan kerja maka akan mencegah perputaran karyawan atau menumbuhkan loyalitas karyawan.
- b. Fajar Nurrohmah (2017)  
Hasil penelitian tersebut membuktikan dimensi lingkungan kerja dalam variabel *quality of work life* memberikan sumbangan efektif terbesar pada kepuasan kerja karyawan, sedangkan kebanggaan atas pekerjaan berpengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut dalam bahasannya memberikan gambaran bahwa *quality work of life* memberikan dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, namun demikian tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara langsung, meskipun pengaruh tersebut ada melalui intervensi kepuasan kerja karyawan.

Peneliti tidak membuktikan adanya kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja secara langsung selain diintervensi melalui kepuasan kerja. Dalam hal ini diketahui bahwa subjek dalam penelitian tersebut adalah karyawan yang sebagian besar adalah jurnalistik. Peneliti tidak menyatakan sebagai adanya *sampling error*, namun jenis pekerjaan dapat dijadikan pertimbangan manakala kualitas kehidupan dengan aspek-aspek yang dikaji dalam penelitian ini dijadikan instrumen pengukuran kinerja secara langsung atau dimediasi oleh kepuasan kerja. Karakteristik pekerjaan perlu menjadi pertimbangan manakala kualitas kehidupan kerja tidak dapat dibuktikan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

c. Kusnoto dan Sitorus (2016)

Hasil penelitian yang dilakukan peneliti tersebut membuktikan adanya pengaruh implementasi *Quality Work of Life* (QWL) terhadap kinerja karyawan, yang peneliti juga memberikan gambaran bahwa faktor lingkungan kerja yang sudah ideal dan memenuhi kebutuhan karyawan, tidak secara otomatis meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan, namun perlu ada aspek penunjang yang mendukung peningkatan kinerja karyawan. Artinya karyawan telah mempersepsikan bahwa keberadaannya sebagai pegawai, lingkungan kerja dan sarana pekerjaan telah memungkinkan lebih meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan kerjanya.

d. Yusuf Wildan Setiyadi dan dan Sri Wartini (2016)

Permasalahan yang dikaji oleh peneliti menekankan pada dampak implementasi kualitas kehidupan kerja yang diprediksikan memberikan efek pada peningkatan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut telah membuktikan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja; dan kualitas kehidupan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan; sedangkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan; dan kualitas kehidupan kerja yang diintervensi oleh kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara langsung dan berpengaruh melalui moderasi kepuasan kerja. Artinya kualitas kehidupan kerja dapat menjadi sebab awal yang mempengaruhi kinerja, atau mempengaruhi kepuasan kerja, dan berdampak pada kinerja karyawan. Dalam penelitian ini tidak banyak disajikan bahasan hasil penelitian melalui argumen yang faktual selain terbatas dan mengacu pada penginterpretasian hasil analisis statistik. Namun dari saran-saran yang diberikan peneliti cenderung menekankan kualitas kehidupan kerja yang penting untuk ditingkatkan di semua aspeknya agar kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan semakin meningkat.

- e. Yudhistira Victoria, Zamralita, dan Kiky D.H. Saraswati (2015)

Penelitian tersebut menganalisis peran yang diangkat dari salah satu dimensi dalam kualitas kehidupan kerja dan persepsi peluang kerja terhadap niatan karyawan untuk pindah pekerjaan. Aspek dalam kualitas kehidupan kerja yang memberikan kontribusi dominan adalah *personal development*, *co-worker*, dan *job characteristic*. *Personal development* memberi peluang karyawan untuk berkembang meningkatkan kemampuan kerjanya sehingga kesempatan untuk memanfaatkan, mengoptimalkan pengetahuan dan memanfaatkan keterampilan yang dimiliki sebagai peluang pengembangan potensi dirinya serta karir kerjanya. Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap niatan karyawan untuk pindah, dengan koefisien korelasi negatif. Artinya semakin tinggi penerapan kualitas kehidupan kerja yang diterapkan di perusahaan maka niatan untuk pindah kerja semakin rendah atau karyawan memiliki loyalitas (*employee engagement*).

Penelitian yang mengaitkan antara kualitas kehidupan kerja dengan niatan untuk pindah kerja (demosi), atau keluar kerja (*labour turn over*) yang menekankan pada niatan (*intentiont*) relatif jarang dilakukan oleh peneliti, selain mengkaji jumlah *turn over* atau demosi yang secara dokumentasi telah ada. Faktor

niatan bersifat prediktif, dan dalam penelitian ini dijadikan variabel tergantung, yang berarti munculnya suatu niatan seseorang untuk *turn over* atau demosi dapat diprediksikan, dan dapat diukur melalui implementasi kualitas kehidupan kerja di suatu perusahaan.

- f. Donata Asmaranta Manik (2015)  
pengaruh dari kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan (*employee engagement*). Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan (*employee engagement*).
- g. Frida Agasti Indaswari (2014)  
Dalam penelitian ini dikaji kualitas kehidupan kerja sebagai permasalahan utama yang relatif penting untuk mendapatkan perhatian dari organisasi, karena dinilai dapat meningkatkan peran serta dan sumbangan para karyawan terhadap keberhasilan organisasi. Mengacu pada beberapa penelitian sebelumnya, peneliti berasumsi bahwa kualitas kehidupan kerja sendiri mempunyai dampak pada komitmen organisasi, namun belum mampu menumbuhkan antusiasme karyawan. Dapat dikatakan bahwa kualitas kehidupan kerja mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan komitmen karyawan meskipun kualitas kehidupan kerja belum dapat mendorong peningkatan antusiasme karyawan.

Hasil penelitian tersebut belum bisa membuktikan bahwa kualitas kehidupan kerja memberikan dampak positif terhadap antusiasme atau semangat kerja, namun dapat membuktikan adanya loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hal ini dapat digambarkan bahwa kualitas kehidupan kerja dengan beberapa aspek didalamnya blum dapat dijadikan sebagai instrumen prediktor yang mampu mendorong dan meningkatkan antusiasme karyawan. Namun demikian tidak adanya pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap antusiasme bisa jadi bersifat kasusitik, yang dalam hal tersebut masih perlu dikaji kembali dengan jumlah sampling yang lebih besar dan lebih bervariasi.

h. Tamzil Yusuf (2010)

Dalam penelitian ini, peneliti mencoba memasukkan variabel kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) untuk menghubungkan (korelasional) dengan variabel motivasi kerja dan komitmen karyawan. Selanjutnya variabel tersebut disebut sebagai variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan variabel kepuasan kerja menjadi variabel antara (*intervening variable*) yang menjembatani kualitas kehidupan kerja, komitmen karyawan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian dengan mengambil sampling karyawan yang cukup besar, diketahui kualitas kehidupan kerja yang meliputi: kondisi kerja yang baik, sehat dan aman atau lingkungan kerja yang kondusif,



adanya perhatian pada masalah kesejahteraan ekonomi, kesempatan memperoleh pengembangan potensi diri, dan adanya penghargaan terhadap karyawan di lingkungan kerjanya, memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga membuktikan kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini lebih mampu untuk mengimplementasikan kualitas kehidupan kerja dengan berbagai aspek didalamnya yang membuktikan dampaknya terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Berkenaan dengan beberapa hasil penelitian yang merupakan hasil pengamatan atas implementasi konsep kualitas kehidupan kerja, maka dapat diketahui bagaimana dampak bilamana perusahaan tidak mengupayakan peningkatan kualitas kehidupan kerja di perusahaannya. Dampak yang muncul sangat bervariasi, yang akibatnya juga bervariasi, dimulai rendahnya motivasi kerja, menurunnya kinerja, dan kepuasan kerja, niatan untuk pindah pekerjaan, atau bahkan stres kerja. Stres kerja sendiri adalah istilah yang umum dan merujuk situasi yang menggambarkan adanya tekanan dan masalah yang dialami karyawan berkaitan dengan beban tugas kerjanya. Stres kerja juga memiliki implikasi positif dan negatif. Jika seseorang mampu mengelola stres dengan baik maka secara mental akan

tumbuh kekuatan atau daya juang dan semangat serta motivasi untuk bekerja lebih tekun. Sebaliknya jika stres terlalu berlebihan justru menyebabkan terganggunya kesehatan baik ataupun mental yang secara langsung berpengaruh terhadap kehidupan kerja karyawan (Ekowati, 2009)

Implementasi yang dikaji melalui penelitian Sonny Sumarsono (2009) mendeskripsikan suatu perusahaan yang mengupayakan pengembangan program *Quality of Work life*, dengan mengawali dari penetapan tujuan atau visi, dan target yang hendak diraih perusahaan. Selanjutnya visi dan misi yang sudah ditetapkan menjadi tanggungjawab seluruh komponen tenaga kerja di perusahaan, dari pihak manajemen, pekerja, serikat pekerja, serta seluruh karyawan. Lee dan Yudith (1992) menjelaskan bahwa untuk menerapkan program *Quality Work of life* perlu memperhatikan beberapa aspek, meliputi:

- a. Pihak manajemen perusahaan hendaklah memahami bahwa penerapan program *Quality Work of life* merupakan program jangka panjang dan membutuhkan evaluasi dan perbaikan sepanjang waktu untuk mencapai tingkat sempurna.
- b. Perusahaan harus menyusun suatu kerangka konseptual tentang proses dan implementasi dalam melaksanakan peningkatan kualitas kehidupan kerja di perusahaan.
- c. Pihak manajemen juga harus rela melibatkan karyawan untuk turut berpartisipasi proses pengambilan keputusan.

- d. Membangun komitmen kerja, yang merefleksikan adanya hubungan dari direksi, manajer, staf, sampai ke tingkat bawah agar memberikan dukungan atas kebijakan perusahaan dalam kegiatan kerja sehari-hari.
- e. Mengintegrasikan tujuan dan strategi dalam bentuk operasional bisnis sehari-hari.
- f. Seluruh karyawan memiliki konsekuensi untuk menguji dan memberikan masukan sebelum menyampaikan melalui perwakilan karyawan terkait *cooperative problem solving*. Pihak manajemen menunjukkan komitmennya untuk mengakomodasi setiap usulan dan hambatan, sehingga dapat memberikan pandangan sebagai dukungan dan bertanggungjawab atas tindakan dan putusan yang diambil dalam bagian perusahaan.
- g. Pendekatan yang digunakan atau dikembangkan dan proses pelaksanaan di perusahaan tidak menjadi aktivitas yang statis dan tetap perlu mendapatkan perhatian secara konstan serta tanggapan terhadap setiap fenomena yang muncul.

Cascio (1995), menjelaskan bahwa untuk mengimplementasikan *quality work of life* agar mencapai hasil yang optimal diperlukan beberapa syarat sebagai berikut:

- a. Manajer sudah semestinya dapat menjadi seorang pemimpin yang kharismatik, demokratis, dan sanggup menjadi pembina atau orangtua bagi para karyawannya, bukan sekedar bos dan diktator.

- b. Keterbukaan dan kepercayaan merupakan syarat mutlak dalam proses implementasi kualitas kehidupan kerja sebagai sistem manajemen perusahaan.
- c. Ada keterbukaan arus informasi, yang berkaitan dengan kegiatan dan manajemen harus menyampaikan pada karyawan, dan saran atau pertimbangan risiko dari karyawan harus diperhatikan secara serius.
- d. Kualitas kehidupan kerja harus dilaksanakan secara berkesinambungan mulai dari proses mengidentifikasi masalah, penyelesaian masalah, sampai membentuk mitra kerja antara karyawan dan manajemen.
- e. Kualitas kehidupan kerja tidak dapat dilaksanakan secara sepihak oleh manajemen saja, melainkan peran serta seluruh karyawan perlu ditingkatkan.

## **2. Peningkatan Moral Kerja**

Pembahasan tentang moral kerja dan produktivitas kerja dimaksudkan sebagai komponen pelengkap dalam rangka realisasi administrasi pendidikan dan kepemimpinan pendidikan yang efektif.

Masalah produktivitas kerja dalam suatu organisasi merupakan factor yang penting terutama bilamana dihubungkan dengan masalah penggunaan sumber kerja sebagai in-put baik berupa material, personal, waktu maupun tenaga dan pikiran. Produktivitas kerja itu dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain berkenaan dengan metode atau cara kerja, alat-alat, ketrampilan dan keahlian personal, termasuk di dalamnya faktor moral kerja dari personal yang

dijalankan pekerjaan itu. Bagian teakhir dari uraian diatas menunjukkan betapa pentingnya faktor manusia sebagai subyek yang mengelola suatu pekerjaan, guna mencapai hasil (*product*) yang sebesar-besarnya dalam suatu bidang tertentu melalui usaha kerjasama manusia.

Bilamana moral di dipertentangkan dengan perkataan immoral berarti terdapat suatu pola kebaikan atau kebenaran yang merupakan kewajiban dan sebaliknya terdapat pola keburukan atau kesalahan yang harus dihindari.

Untuk memberikan gambaran tentang pengertian moral yang dipergunakan dalam terminology moral kerja di bawah ini dikemukakan suatu pendapat yang menjelaskan bahwa moral adalah suasana batin yang mempengaruhi tujuan individu dan tujuan organisasi". Suasana batin itu terwujud di dalam aktivitas individu padaa saat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Suasana batin dimaksud berupa perasaan senang atau tidak senang, bergairah atau tidak bergairah dan bersemangat atau tidak bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan.

Lebih lanjut William dan Davis (1993) menghubungkan moral kerja dengan *quality of work life effort*. Menurutnya, moral kerja bermanfaat dan dapat digunakan untuk berbagai kepentingan yang erat kaitannya dengan usaha membina relasi antar karyawan, komunikasi informal dan formal, pembentukan disiplin serta konseling.

Pada perusahaan atau organisasi bisnis, moral kerja mengarah pada interaksi karyawan dengan keseluruhan lingkungan pekerjaannya. Walaupun dalam kenyataannya,

proses berkembangnya moral kerja tidak bersifat mekanistik dan linier, akan tetapi sebagai gambaran teoritis moral kerja. Terbentuknya moral kerja berawal dari adanya persepsi pegawai terhadap situasi di dalam organisasi secara keseluruhan. Gibson dan Donnely (1988), tentang perilaku individu dalam organisasi, menyebut situasi tersebut sebagai stimulus. Sedangkan proses persepsi pada hakikatnya merupakan proses pengamatan, pengorganisasian, penafsiran, dan pengevaluasian objek atau situasi tertentu secara selektif. Hasil dari proses persepsi, belajar, dan pengalaman kerja di lingkungan organisasi tersebut akan menjadi bagian dari mekanisme penyesuaian secara terus-menerus antara kepercayaan (*beliefs*) dan perasaan (*feelings*) yang membentuk atau mengubah sikap individu.

### **3. Antisipasi Stres Kerja**

Stress adalah kondisi dinamis yaitu individu berkonfrontasi dengan peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apakah yang individu inginkan dan yang mana hasil yang dipandang menjadi tidak pasti dan penting (Robbins & Judge, 2015). Sedangkan menurut Gibson dkk (dalam Triatna, 2012) pengertian stress adalah tanggapan yang dapat menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individual dan atau proses psikologis, yakni suatu konsekuensi dari setiap tindakan ekstrern (lingkungan), situasi, atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan atau fisik terhadap seseorang.

Dalam menyikapi stress kerja, ada dua pendekatan yang dapat digunakan untuk mengelola stress yang dialami karyawan yang dikemukakan oleh Robbins and Judge (2015), yaitu pendekatan individual dan pendekatan organisasional. Pendekatan individual menekankan upaya pribadi karyawan untuk mengurangi tingkat stress yang dialami. Strategi individu yang dapat dilakukan seperti pelaksanaan manajemen waktu, meningkatkan latihan fisik, pelatihan pengendalian atau relaksasi, dan perluasan jaringan dukungan sosial. Sedangkan pendekatan organisasional dilakukan dengan perbaikan seleksi personel dan penempatan kerja, penggunaan penetapan tujuan yang realistis, perancangan ulang pekerjaan, peningkatan keterlibatan karyawan, perbaikan komunikasi organisasi dan penerapan program kesehatan sosial atau menangani stress juga dapat dilakukan melalui beberapa langkah, seperti memastikan apakah stress itu ada, menganalisis penyebabnya, lalu mengambil tindakan penanganan dengan program keorganisasian ataupun program individual.

Program keorganisasian meliputi penentuan kembali peranan, beban peran, dan melaksanakan prosedur pengurangan stress, program pengayaan (*job enrichment*), penentuan kembali (*redefining*) dan penyusunan kembali (*restucturing*). Untuk prosedur individual dapat dilakukan dengan upaya unsur fisik seperti pengendalian urat syaraf, bersemedi, dan kontrol proses biologis (Gibson, dalam Triatna, 2012).

Luthans (2011) mengemukakan penyebab *stress* (*stressor*) terdiri atas empat hal utama, yaitu :

- a. *Extra organizational stressors*, yang terdiri atas perubahan sosial atau teknologi, keluarga, relokasi, keadaan ekonomi dan keuangan, ras dan kelas, serta keadaan komunitas atau tempat tinggal.
- b. *Organizational stressors*, yang terdiri atas kebijakan organisasi, struktur organisasi, keadaan fisik dalam organisasi, dan proses yang terjadi dalam organisasi.
- c. *Group stressor*, yang terdiri atas kurangnya kebersamaan dalam grup, kurangnya dukungan sosial, serta adanya konflik intraindividu, interpersonal dan intergrup
- d. *Individual stressor*, yang terdiri atas terjadinya konflik dan ketidakjelasan peran, serta disposisi individu, seperti pola kepribadian A, kontrol *personal*, *learned helplessness*, *self efficacy*, dan daya tahan psikologis.

Implementasi program *quality work life* merupakan kebijakan manajemen perusahaan dalam memperdayakan potensi perusahaan melalui lingkungan kerja. Ada empat aspek yang menjadi prioritas utama sekaligus menjadi syarat dalam implementasi program kualitas kehidupan kerja, yang dengan memperhatikan aspek tersebut maka hal-hal yang diprediksikan dapat menjadi masalah perusahaan amupun tenaga kerja dapat dicegah, dan dihindari, seperti stres kerja. Robbins (2003), menjelaskan stres kerja sebagai suatu suasana psikologis atau suatu kondisi dinamis yang seorang karyawan dituntut untuk mampu mengelola stres dengan



tepat, karena stres kerja merupakan efek dari terbukanya peluang kemampuan pengembangan potensi diri, kendala (*constrains*), atau adanya tuntutan (*demands*) yang terkait dengan keinginan yang kuat dan harapan yang yang dipandang tidak pasti namun cukup penting.

Seorang karyawan yang merasa tidak memiliki kesempatan pengembangan karir mudah merasakan ketidakpastian tentang masa depannya di perusahaan, yang memungkinkan muncul perilaku yang kontra-produktif atau menumbuhkan konflik. Selain itu Nasurdin dan Kumaresan (2006) menyampaikan suatu pandangan tentang kemungkinan persaingan (*alienation*) yang memiliki korelasi dengan stres kerja. Kelebihan beban kerja (*work overload*), baik yang bersifat kuantitatif atau kualitatif memiliki keterkaitan dengan aspek fisiologi, psikologi dan *stress* yang memicu konflik di tempat kerja. Konflik yang terjadi dalam kehidupan perusahaan bila tidak segera diselesaikan akan memunculkan masalah baru yang sangat mengganggu jalannya proses kerja dan kehidupan kerja serta terganggunya pencapaian tujuan perusahaan, atau mempengaruhi produktivitas perusahaan. Selain itu konflik yang tidak segera diselesaikan dengan tepat dan bijak akan memberikan kontribusi secara langsung pada setiap karyawan, karena dampak konflik pada kondusifitas lingkungan kerja dan iklim kerja terganggu, sehingga akan banyak karyawan yang mengalami tekanan (*stress*).

Wincent dan Ortqvist (2008) menjelaskan tentang empat "S" sebagai pemicu stres kerja yang secara umum sering terjadi di kalangan pekerja, yaitu: *supervisor* (atasan), *salary*

(gaji), *security* (keamanan) dan *safety* (keselamatan). Perturan kerja yang kaku dan tekanan yang terus menerus dalam kurun waktu panjang karena target produksi adalah penyebab utama stres. Selain itu gaji juga menjadi penyebab stres bila dipandang tidak sesuai dan sistem penggajian yang kurang adil. Para pekerja dapat mengalami stres ketika merasa tidak pasti dengan risiko pekerjaan, atau keamanan kerja. Bagi banyak pekerja, rendahnya keamanan kerja memicu stres, dan ketakutan akan terjadi kecelakaan di tempat kerja serta berakibat cedera atau ancaman kematian dapat memunculkan stres pada tenaga kerja.

Salah satu dampak dari implementasi program kualitas kehidupan kerja yang buruk adalah timbulnya stres di tempat kerja. Stres kerja merupakan istilah umum yang menunjuk pada tekanan dan masalah yang dialami oleh setiap orang dalam kehidupan kerjanya. Konsep stres kerja mengandung dua makna yaitu positif dan negatif. Jika orang dapat mengatur atau mengelola stres dengan baik maka secara psikologis akan menumbuhkan semangat dan motivasi untuk bekerja. Sebaliknya jika stres terlalu berlebihan akan menyebabkan terganggunya kesehatan baik secara fisik maupun non-fisik (Ekowati, 2009).

Menurut Rivai & Sagala (2010), karyawan yang rentan terhadap stres kerja lebih banyak berada di lingkungan kerja yang kualitas kehidupannya relatif rendah atau kurang mendapat perhatian manajemen, dan karyawan banyak mengalami kondisi ketidakpuasan, apatis, merasa ragu-ragu akan peran dan kewajibannya, sulit terbangun kepercayaan

pada rekan kerja, bimbang dalam mengambil keputusan, emosional dan sering menunda pekerjaan. Hal tersebut bila terjadi dan tidak segera ditangani secara seksama, maka kinerja dan produktivitas karyawan pasti menurun dan mengakibatkan perasaan tidak puas pada karyawan. Karena itu muncul keinginan atau niatan untuk keluar atau mencari pekerjaan di perusahaan lain.

#### **4. Pemberdayaan Karyawan**

Saat ini, pemberdayaan karyawan menjadi sesuatu hal yang penting, karena di dalam menghadapi era persaingan dan pelayanan, setiap organisasi membutuhkan karyawan yang cepat tanggap dan mandiri sehingga organisasi mempunyai keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusianya. Pemberdayaan oleh perusahaan digunakan sebagai sarana untuk memperkuat kapabilitas dan komitmen dari karyawan. Pemberdayaan karyawan adalah filosofi dan strategi yang digunakan perusahaan untuk memberi ruang bagi karyawannya membuat keputusan dan berperilaku sesuai tujuan perusahaan (Ahearne, Mathieu, and Rapp, 2005). Strategi ini membuat karyawan lebih punya rasa bangga dan ownership terhadap pekerjaan mereka. Adanya ruang untuk mengambil keputusan sendiri juga mendorong mereka berpikir kreatif serta berinovasi.

Ali, *et.,all.* (2001), menjelaskan pemberdayaan karyawan bisa menjadi taktik motivasi yang lembut namun efektif. Selain menambah produktivitas perusahaan, karyawan juga akan merasa lebih puas. Ini pada akhirnya bisa memberi

dampak positif pada kultur perusahaan, baik secara internal maupun dalam hubungan eksternal. Sebuah studi menunjukkan bahwa para karyawan yang mendapat pemberdayaan dari perusahaan akan memiliki tingkat kepuasan lima puluh persen lebih tinggi. Sayangnya, banyak perusahaan terlalu fokus pada pemberdayaan konsumen, dan malah mengabaikan karyawannya sendiri. Bila kamu ingin memberdayakan karyawan di perusahaanmu, inilah tujuh hal fundamental yang bisa kamu praktikkan.

Menurut Armstrong (2003), tujuan dari pemberdayaan yaitu untuk memunculkan potensi dan modalitas yang ada dalam diri karyawan dan memaksimalkannya sehingga karyawan menjadi mandiri dan meningkat kinerjanya, yang pada akhirnya memberikan nilai manfaat bagi karyawan dan organisasi. Adanya pemberdayaan karyawan juga menolong karyawan untuk merasa bahwa kontribusi mereka mempunyai arti, bahwa mereka berkompeten dan mereka mempunyai pilihan terhadap apa yang dikerjakannya. Pemberdayaan membantu karyawan untuk menambah kontrol terhadap kinerja mereka dan penanggulangan yang lebih baik terhadap stres. Pemberdayaan juga cenderung menambah inisiatif pribadi karyawan karena mereka akan mampu mengidentifikasi dan mengasumsikan rasa kepemilikan psikologis terhadap pekerjaan mereka.

Selain itu, pemberdayaan karyawan adalah juga untuk menambah motivasi dan produktivitas kerja karyawan, sebab pemberdayaan sangat membantu meningkatkan partisipasi karyawan secara lebih efektif dan membuat segala sesuatu

bisa terlaksana dengan baik. Pemberdayaan mengajarkan karyawan bagaimana membuat keputusan dan menerima tanggung jawab terhadap hasil. Dengan pemberdayaan, dipastikan bahwa organisasi akan mampu mendapatkan dan mempertahankan karyawannya yang memiliki kualitas, keterampilan, pengetahuan dan kemampuan serta mempekerjakan karyawan secara efisien dan efisien.

Di dalam memberdayakan karyawan, perlu ada perencanaan matang dan langkah-langkah tertentu agar pemberdayaan tersebut sungguh-sungguh berdampak dan membawa perubahan pada karyawan dan organisasi. Di dalam memberdayakan, hal yang perlu dilakukan adalah mengingatkan karyawan pada tujuan, misi, dan nilai-nilai utama yang merupakan kunci paling penting untuk membangun keselarasan, komitmen dan pemberdayaan serta membicarakan perubahan yang dibawa oleh pemberdayaan kepada semua karyawan di organisasi dan melibatkan semua karyawan dalam perencanaan ke depan. Pemberdayaan juga membutuhkan budaya orientasi pembelajaran, dimana pembelajaran karyawan didorong dan kesalahan yang beralasan dipandang sebagai bagian alami dari proses pembelajaran. Dengan menolong karyawan agar mereka merasa lebih dijamin kapabilitasnya untuk bekerja dengan baik, dan dengan menambah hubungan antara usaha dan kinerja, pemberdayaan dapat membawa kepada budaya kontribusi.

Pemberdayaan karyawan sebagaimana yang digambarkan memberikan penjelasan tentang implementasi program kualitas kehidupan kerja, bahwa konsep kualitas kehidupan kerja memandang pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Sehingga peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 1995). Kualitas kehidupan kerja merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan mereka, hal itu diwujudkan dengan berbagi persoalan dan menyatukan pandangan mereka (perusahaan dan karyawan) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan.

## Bagian 6

### Penutup

#### 1. Kesimpulan

Berdasarkan paparan yang telah dikemukakan, data-data penelitian yang disampaikan dan kajian berupa interpretasi kualitatif dapat disimpulkan sebagai berikut.

- a. Penelitian menggunakan metode kualitatif studi pustaka ini mengambil data dari delapan hasil penelitian tentang kualitas kehidupan kerja sebagai data sekunder. Pemilihan data dokumen tersebut dengan pertimbangan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan variabel yang mencakup hampir keseluruhan aspek atau faktor internal dan eksternal dari keseluruhan aspek dalam kehidupan kerja, atau kualitas kehidupan kerja merupakan variabel yang tergolong multi dimensi.
- b. Kualitas kehidupan kerja berangkat dari konsep filosofis tentang peran manusia sebagai makhluk pekerja, yang berinteraksi dengan lingkungan kerjanya. Secara aksiologis kualitas kehidupan kerja memiliki dua sudut pandang yang berbeda, yakni dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan, dan sudut pandang karyawan yang mempersepsikan pengelolaan organisasi perusahaan.

- c. Analisis data penelitian dilakukan dengan cara interpretasi data yang mengacu pada paradigma positivis. Interpretasi dilakukan dalam batas memberikan penilaian dan dukungan terhadap hasil penelitian yang telah dilakukan beberapa peneliti yang datanya dikaji dalam penelitian ini. Selanjutnya peneliti mengambil variabel yang diimplementasikan dalam penelitian yang dilakukan di beberapa perusahaan, dan menganalisis secara interpretif sebagai implikasi konsep variabel kualitas kehidupan kerja.
- d. Hasil bahasan tentang implikasi dari kualitas kehidupan kerja yang diimplementasikan dan diteliti oleh beberapa peneliti adalah meningkatnya moral kerja karyawan, pencegahan terhadap stres kerja, dan pemberdayaan serta partisipasi karyawan yang meningkat di perusahaan yang menerapkan atau mengoptimalkan kualitas kehidupan kerja.
- e. Pada dasarnya kinerja karyawan adalah hasil dari suatu proses yang menyeluruh dan saling terkait, apakah berasal dari diri pribadi karyawan (internal faktor) atau upaya teknis dari perusahaan. Faktor internal dalam diri karyawan 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.



- f. Kualitas kehidupan kerja mengkonstruksi sistem manajemen perusahaan melalui perumusan kebijakan, bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan perusahaan merupakan suatu respon atas keinginan dan harapan karyawan perusahaan, hal itu diwujudkan dengan cara berbagi persoalan dan menyatukan pandangan karyawan (manajemen dengan karyawan) ke dalam arah tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan.

## **2. Rekomendasi**

Berdasarkan data-data penelitian, dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka dapat direkomendasikan sebagai berikut.

- a. Aspek terpenting dalam implmentasi kualitas kehidupan kerja adalah perusahaan mampu menumbuhkan sikap pegawai yang baik, yang umumnya ditunjukkan dengan semangat kerja yang tinggi untuk perusahaan. Perlu bagi perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan sikap pegawai agar karyawan memiliki dedikasi dan komitmen yang tinggi untuk tujuan perusahaan. Semakin baik sikap pegawai, maka moral yang dimiliki perusahaan juga akan semakin meningkat. Sikap pegawai dan moral perusahaan akan secara langsung memengaruhi produktivitas karyawan dan kelancaran perusahaan. Perusahaan yang memiliki sikap pegawai dan moral yang tinggi terbukti mampu mempertahankan karyawan dengan lebih baik.

- b. Selain itu perusahaan disarankan untuk perusahaan agar lebih mampu memberikan ide-ide menemukan solusi dan pemecahan masalah dengan partisipasif yang mengikutsertakan anggota perusahaan terhadap seluruh jenjang. Membuat kerja sama manajemen tenaga kerja dan manajemen partisipasif dalam upaya mengidentifikasi masalah dan peluang pada lingkungan kerja atau organisasi, mengambil keputusan dan melaksanakan perubahan
- c. Disarankan pula agar perusahaan atau direksi melakukan restrukturisasi sifat dasar pekerjaan yang dijalankan oleh pekerja dan sistem-sistem kerja yang menjadi ruang lingkupnya, sehingga pengaturan kerja dan rangkaian kerja lebih konsisten dengan kebutuhaa-kebutuhan masing-masing individu dan struktur-struktur sosial pada tempat kerja
- d. Disarankan untuk menerapkan sistem *reward inovatif* yang akan memberikan iklim yang tidak sama dalam organisasi. Hal ini karena sistem imbalan merupakan faktor yang diutamakan dalam memotivasi kerja dan usaha karyawan yang ketika gilirannya nanti akan meningkatkan kinerja organisasi.
- e. Disarankan pula untuk memperbaiki lingkungan kerja yang ditekankan pada keadaan sebenarnya yang mencakup pekerja-pekerja, didalamnya ada lingkungan fisik, jam kerja, dan peraturan yang diberlakukan.

## Daftar Pustaka

- Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? A Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*. Volume 90. Number 5. Page 945-955.
- Ali, M., Brookson, S., Bruce, A., Eaton, J., Heller, R., Johnson, R., Langdon, K. & Sleight, S. (2001). *Managing For Excellence*. London : Dorling Kindersley Limited.
- Almalki, M. J., FitzGerald, G., & Clark, M. (2012). The relationship between quality of work life and turnover intention of primary health care nurses in Saudi Arabia. *BMC Health Services Research*, 12(1), 314 - 336.
- Arifin, Noor. (2012). Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, dan Kepuasan Kerja Pada CV. Duta Senenan Jepara. *Journal Economia*, Vol. 8 No. 1. Hal 11-21. Jepara: Stienu Jepara
- Armstrong, M. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Stratejik : Panduan praktis untuk bertindak*. Jakarta : Penerbit PT Bhuana Ilmu Komputer.
- Asmaranta Manik, Donata (2016). Pengaruh kualitas kehidupan kerja (quality of work life) dan kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan (employee engagement) di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk witel Kalbar. *S2 thesis*, UAJY.
- Baleghizadeh, Sasan and Yahya Gordani. (2012). Motivation and Quality of Work Life Among Secondary School

- EFL Teacher. *Australian Journal of Teacher Education*. Vol. 37 Issue. 7.
- Bernadine and Russel. (1998). *Human Resource Management. Second Edition*. Singapore: McGraw-Hill Companies.
- Cascio, W.F., (1995). *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits. Second Edition*, Mc Graw-Hill, Inc.
- Davis, J dan Neswtrom, J.W (2008) *Perilaku dalam Organisasi, Jilid 1, edisi ketujuh*. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Davis, Keith. (1989). *Human Relation at Work*. Tokyo: McGraw-Hill Book Company.
- Ekowati, T. (2009). Quality of Work Life: Upaya Antisipasi Stres di Tempat Kerja. *Jurnal*. Published in [www.um-pwr.ac.id](http://www.um-pwr.ac.id).
- Faizal. (2013). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pegadaian Cabang Tamalanrea Makassar. *Skripsi Universitas Hasanudin Makasar*.
- Fajar Nurrohmah (2017). Pengaruh Quality Of Worklife Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Studi kasus pada karyawan Surat Kabar Harian Umum Lampung Post). *Tesis*, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Lampung Bandar Lampung.
- Fitriadi, B. Y. (2012). Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Jember. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Dr. HM. Noer Soetjipto, SP., SE., MM.

- Frida Agasti Indaswari (2014). Analisis pengaruh kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Skripsi Sarjana, Ekonomika dan Bisnis/Manajemen*. Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
- Gibsons, James H, Ivancevich, John M, and Donelly. (1998). Organisasi dan Manajemen. Perilaku, Struktur dan Proses. Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga
- Hafizurrachman., Laksono Trisnantoro., dan Adang Bachtiar. (2011). Kesehatan dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Umum Tangerang. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional*. Vol. 6 No. 2.
- Husnawati, Ari. (2006). Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel (Studi Pada Perum Pegadaian Kanwil VI Semarang). *Tesis*. Universitas Diponegoro: Semarang
- Jaidev, U. P. (2013). Socio-psychological determinants of quality of work life among academicians. *International Journal of Science and Research*, 4(8), 2039 – 2043.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, Robert, and Kinicki, Angelo, (2012). *Organizational Behavior*, 3rd Edition, By. Richard D. Irwin Inc. Printed in The United State of America.
- Kumar, R & Thomas, B. (2016). An empirical study on perceived quality of work life and turnover intention among the employees of private hospitals. *International*

*Journal of Latest Trends in Engineering and Technology*,  
2(3), 511 - 519.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mathis, R.L and Jackson, J.H, (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat
- Mathis, Robert L and Jackson, John H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Buku Satu. Jakarta: PT.Salemba Emban Patria
- Mochtar, H. (2012). *Hubungan Komponen Quality of Work Life dengan Kinerja Bidan*. Tesis. Fakultas Kesehatan Masyarakat. Universitas Indonesia.
- Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja. Rosdakarya.
- Munandar, A. S., Sjabadhyni, B., & Wuturq R. P. (2009). *Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan Depok: Bagian Psikologi Industri & Organisasi*, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
- Nitisemito, A, S. (2010). *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Putri, A. D. (2017). *Peran kualitas kehidupan kerja, pemberdayaan psikologis, dan persepsi peluang kerja terhadap intensi pindah kerja*. Jakarta: Universitas Tarumanagara.
- Rivai, V & Sagala, E. J. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

*Dr. HM. Noer Soetjipto, SP., SE., MM.*

- Rivai, Veithzal. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*, Jakarta: Grafindo Persada
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sheel, S., Sindhwani, B. K., Goel, S., & Pathak, S. (2012). Quality of work life, employee performance, and career growth opportunities: A literature review. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(12).
- Straus, Anselm dan Corbin, Juliet (2013), *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Penerbit Yayasan Driyakarya
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wayne, Wood (2003). Quality of Work Life Gives Recommendations; some changes already in the works June 20, 2003, diambil tanggal 20 April 2017, dari <http://www.mc.vanderbilt.edu/reporter/index.html?ID=2735>
- Yudhistira Victoria, Zamralita, dan Kiky D. H. Saraswati (2015). Peran kualitas kehidupan kerja dan persepsi peluang kerja terhadap intensi pindah kerja. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora*, Vol. 1, No. 2, Oktober 2017: hlm 326-335
- Yusuf Wildan Setiyadi dan dan Sri Wartini (2016) Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*. Vol. 5 (4), hal. 315-324

Yusuf, T. (2010). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan PDAM Makassar). *Jurnal Ekonomi*. Balikpapan: Universitas Balikpapan.



## Profil Penulis



Nama : **Dr. HM. Noer Soetjipto, SP., SE., MM.**  
Tempat , tanggal lahir : Boyolali, 14 Januari 1953.  
Agama : Islam.  
Kewarganegaraan : Indonesia.  
Jenis Kelamin : Laki - laki.  
Status : Menikah.  
Nama Ibu Kandung : Hj. Sutinah  
Pekerjaan : Anggota DPRD Propinsi Jawa Timur  
Periode 2014 - 2019  
Dan Periode 2019 - 2024  
Alamat : Griya Sedati Indah Jl. Kunti B-5  
Sedati Sidoarjo Jawa Timur.  
Telepon : (031) - 8676360 Fax : (031) - 8682353  
081332633800, 081333749287.

**PENDIDIKAN :**

<b>TINGKAT</b>	<b>NAMA SEKOLAH</b>	<b>LULUS</b>
SR	SR. Negeri Sambu - Boyolali	1964
SMP	SMP Muh. Simo - Boyolali	1968
SPG	SPG Muh. Simo - Boyolali.	1971
ASMI ( SARJANA MUDA) - BA	ASMI Surabaya.	1975
UNIVERSITAS (S-1)	Universitas Putra Bangsa - Fakultas Pertanian (Agronomi)	1999
UNIVERSITAS (S-1)	STIE YAPAN Surabaya - Jurusan Manajemen	2012
UNIVERSITAS (S-2)	Universitas Narotama Surabaya - Magister Managemen (MM)	2001
UNIVERSITAS (S-3).	Universitas Brawijaya Malang.	2009

**DATA PENGALAMAN PEKERJAAN**

1. Direktur PT. Tjipto Tulus Nugraha (Real Estate)  
1978 – 1983
2. Direktur CV. Tani Karya Makmur (Industri Pupuk)  
1983 – 1987
3. Direktur PT. Bumi Sidoarjo Permai (Real Estate)  
1987 – 1990
4. Direktur PT. Kusuma Dipa Nugraha (Industri Pupuk)  
1990 – sekarang.
5. Dosen S1 Ilmu Ekonomi Fakultas Pertanian U.M.G Gesik  
2000 – 2014
6. Dosen STIE ABI Surabaya  
2003 – 2016
7. Dosen LB UPN Surabaya  
2010 – 2014
8. Dosen Pasca Sarjana STIE ABI  
2012 – 2016
9. Dosen Pasca Sarjana STIE YAPAN Surabaya  
2016 – sekarang
10. Penulis Buku untuk Program Studi Mahasiswa S1 dan S2  
dengan Judul :
  1. Manajemen Sumber Daya Manusia
  2. Dasar – Dasar Manajemen
  3. Manajemen Strategi
  4. Manajemen Resiko
  5. Manajemen Pemasaran

# Quality Work of Life

## Teori dan Implementasinya

Situasi yang sarat dengan kompetisi pada masa sekarang, khususnya dalam lingkup dunia kerja hampir menyatukan kehidupan pribadi seseorang dengan kehidupan kerjanya. Karyawan didorong untuk merubah pola hidupnya secara seimbang antara karir pekerjaan, kehidupan pribadi, keluarga dan pemanfaatan waktu senggang. Pola tersebut terbentuk karena sebagian besar perusahaan telah menerapkan manajemen yang berbasis kualitas kehidupan kerja (*quality work of life*) dalam kehidupan keluarganya, suatu pola yang mengintervensi keseluruhan proses kehidupan dalam dunia kerja di suatu lingkungan perusahaan, yang pada satu sisi karyawan dituntut untuk mengoptimalkan kemampuannya memanfaatkan perubahan sistem dan teknologi, di sisi yang lain melakukan penyesuaian terhadap perubahan struktur sosial dan unit kerja. Hampir setiap proyek yang menjadi bagian pekerjaan dirancang dengan pendekatan manajemen mutu, dan mempertimbangkan kehidupan kerja para tenaga kerjanya, yakni berorientasi pada sistem industrialisasi yang demokratis, pengelolaan yang bersifat partisipatif, pengembangan kerja (*job enrichment*), dan penjadwalan yang matang dan evaluasi secara spesifik. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan pendekatan studi pustaka yang mengkaji beberapa hasil penelitian tentang pemahaman terhadap kualitas kehidupan kerja sebagai sistem yang mempengaruhi operasional perusahaan. Penelitian ini mengkaji unsur utama dari konsep kualitas kehidupan kerja untuk meningkatkan taraf hidup karyawan, pencapaian kesejahteraan dan kinerja karyawan. Penerapan manajemen mutu kehidupan atas pekerjaan tersebut bersifat kompleks, dan mencakup keseluruhan kesejahteraan fisik dan mental karyawan, dan pada dasarnya sebagai rancangan yang bersifat multidimensional.

Penerbit K-Media  
Bantul, Yogyakarta  
kmediaacorp  
kmedia.cv@gmail.com  
www.kmedia.co.id

ISBN 978-602-451-810-3

