

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kinerja

1. Pengertian *Kinerja Pegawai*.

Kinerja (performance) diartikan sebagai hasil kinerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok (organisasi) dalam waktu tertentu. Menurut Mangkunegara (2000) mengemukakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya”.

Sedangkan Simamora (1995) berpendapat bahwa “kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang pada akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran (*output*) yang dihasilkan”. Keluaran yang dihasilkan dapat berupa fisik maupun non fisik, hal ini ditegaskan oleh Nawawi (2001) yang menyebutkan kinerja dengan istilah karya, yaitu “sesuatu hasil pelaksanaan pekerjaan baik yang bersifat fisik/material maupun non fisik”.

Rukmana (2000: 32), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Baird (2000: 32) mendefinisikan kinerja sebagai :

“....a process that unfold over a period of time. Performance is an action (a verb) not an event (a noun) and composed of many components, not a result the happens at one point of time. If we are to mange performance, we must manage the action : the verb and not the noun. The outcome (the noun) the actial results is what

happens because of how we manage the process.....performance management is a countinuous process of working with people to accomplish desires result.”

Sedangkan menurut Poter dan Lawler dalam buku Byars dan Rue (1995: 499) “kinerja adalah seperangkat hasil usaha seseorang yang dimodifikasikan dengan kemampuan, sifat atau karakteristik individu dan persepsinya terhadap peran yang harus dilakukannya”. Usaha dalam hal ini adalah sejumlah energi yang dikerahkan individu terhadap pelaksanaan pekerjaannya baik energi fisik maupun mental. Kemampuan dan sifat merupakan karakteristik individu yang tercakup dalam kinerjanya.

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Robbins (1996) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Simamora (1997) menyatakan bahwa maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut.

As’ad (1995) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu. Berhasil tidaknya kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok. Menurut Bernardin dan Russel (1993) ada 6 kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.

Seseorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dapat menunjang tercapainya sasaran yang ditetapkan dan tujuan organisasi. Karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki keahlian dan ketrampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang ditekuninya. Untuk mengetahui kinerja karyawan, maka perlu diadakan penilaian terhadap kinerja itu sendiri. Dari penilaian tersebut dapat diketahui bahwa kinerja yang dihasilkan oleh karyawan telah memenuhi standar atau tidak. Sehingga berguna untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja karyawan, serta sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan.

Kinerja pada umumnya dikatakan sebagai ukuran bagi seseorang dalam pekerjaannya. Kinerja merupakan landasan bagi produktivitas dan mempunyai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Tentu saja kriteria adanya nilai tambah digunakan di banyak perusahaan untuk mengevaluasi manfaat dari suatu pekerjaan dan/atau pemegang jabatan. Kinerja dari setiap pekerja harus mempunyai nilai tambah bagi suatu organisasi atas penggunaan sumber daya yang telah dikeluarkan. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, setiap individu dalam perusahaan harus mempunyai kemampuan yang tepat (*creating capacity to perform*), bekerja keras dalam pekerjaannya (*showing the willingness to perform*) dan mempunyai kebutuhan pendukung (*creating the opportunity to perform*). Ketiga faktor tersebut penting, kegagalan dalam salah satu faktor tersebut dapat menyebabkan berkurangnya kinerja, dan pembentukan terbatasnya standard kinerja.

Jadi Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai jika didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan

dukungan organisasi. Dengan kata lain kerja individu adalah hasil : Atribut individu yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu ini meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi, upaya kerja (*work effort*) yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu dan dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design*.

2. Faktor kinerja karyawan

Menurut A. Dale Timple (dalam Anwar Prabumangkunegara, 2006) faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan bawahan ataupun rekan kerja, fasilitas kerja dan iklim organisasi. 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.

Tercapainya suatu kinerja seseorang atau pekerja karena adanya upaya dan tindakan yang dihasilkan. Upaya tersebut yaitu berupa hasil kerja (kinerja) yang dicapai oleh pekerja. Kinerja dapat dihasilkan dari pendidikan, pengalaman kerja dan profesionalisme. Pendidikan adalah modal dasar dan utama seorang pekerja dalam mencari kerja dan bekerja. Pengalaman dalam bekerja berkaitan dengan masa kerja

karyawan, semakin lama seseorang bekerja pada suatu bidang pekerjaan maka semakin berpengalaman orang tersebut, dan apabila seseorang telah mempunyai pengalaman kinerja pada suatu bidang pekerjaan tertentu, maka ia mempunyai kecakapan atas bidang pekerjaan yang ia lakukan. Profesionalisme adalah gabungan dari pendidikan dan pengalaman kerja yang diperoleh oleh seorang pekerja. Ada beberapa hal untuk membangun mentalitas profesional menurut Jansen H. Sinamo (2007), salah satunya adalah mentalitas mutu yaitu seorang professional menampilkan kinerja terbaik yang mungkin, mengusahakan dirinya selalu berada di ujung terbaik (*cutting edge*) bidang keahliannya, standar kerjanya yang tinggi yang diorientasikan pada ideal kesempurnaan mutu.

Menurut Sedarmayanti (2003, p.149) seperti yang dikutip oleh Gatot Subrata (2009), ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja atau prestasi kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan di dapat dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) dalam menghadapi situasi kerja.

3. Penilaian Kinerja karyawan

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Menurut

Bernardin dan Russel (1994: 379) "*A way of measuring the contribution of individuals to their organization*". Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Mengenai penilaian kinerja, beberapa ahli mengemukakan :

a. Menurut Nugroho (2009)

"Suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya". Maka penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam mereward kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja individu pada waktu yang akan datang.

b. Menurut Cascio

"Penilaian kinerja adalah suatu system pemeriksaan karyawan secara periodic dan memberi umpan balik atas kinerja yang dilakukan, umpan balik bisa positif dan negative, yang positif berupa promosi, kenaikan kompensasi, sedangkan umpan balik yang negative bisa mutasi".

c. Menurut A. Dale Timple (dalam Anwar Prabumangkunegara, 2006)

Kinerja dapat diukur melalui lima indikator :

- 1) Kualitas, yaitu hasil kegiatan yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan kegiatan dalam memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu kegiatan
- 2) Kuantitas, yaitu jumlah atau target yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah unit jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

- 3) Pengetahuan dan ketrampilan, yaitu pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai dari suatu organisasi
 - 4) Ketepatan waktu, yaitu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dari hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
 - 5) Komunikasi, yaitu hubungan atau interaksi dengan sesama rekan kerja dalam organisasi.
- d. Menurut Siagan (1996: 223) pentingnya penilaian kinerja yang rasional dan objektif dapat disimpulkan sebagai berikut :
- a. Untuk kepentingan organisasi

Bagi suatu organisasi hasil dari penilaian kinerja pegawai sangat penting dalam pengambilan keputusan, rekrutmen, penempatan, seleksi, promosi, system imbalan dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.
 - b. Untuk kepentingan pegawai

Penilaian tersebut dapat bermanfaat sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan dan potensi yang ada pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya.
 - e. Arti pentingnya penilaian kinerja secara lebih rinci dikemukakan sebagai berikut (Hariandja, 2002: 195) :

- 1) Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan oleh organisasi.
- 2) Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- 3) Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
- 4) Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
- 5) Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskan dengan kepentingan organisasi.
- 6) Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu kinerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan-kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
- 7) Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
- 8) Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang objektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.
- 9) Dapat membantu pegawai mengatasi masalah-masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian kinerja atasan akan mengetahui apa yang

menyebabkan terjadinya kinerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.

10) Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya kinerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

f. Menurut Simamora (2001: 423) terdapat dua tujuan dari penilaian kinerja, yaitu :

- 1) Evaluasi (*evaluation*), dengan menggunakan *ratings* deskriptif untuk menilai kinerja dan kemudian memakai data tersebut dalam keputusan promosi, demosi, terminasi, dan kompensasi. Teknik evaluative dalam menbandingkan semua karyawan satu dengan yang lain atau terhadap beberapa standar sehingga keputusan dapat dibuat berdasarkan catatan-catatan kinerja mereka.
- 2) Pengembangan (*development*), informasi yang dihasilkan oleh system penilaian dapat digunakan untuk memudahkan pengembangan pribadi anggota organisasi. System penilaian yang sehat dapat menghasilkan informasi yang berkenaan dengan bidang-bidang kekuatan dan kelemahan individu karyawan.

Penilaian kinerja bisa dilakukan sekali atau dua kali dalam setahun, hal tersebut tergantung daripada kebijakan masing-masing organisasi. Menurut hasil penelitian Robbins (2001: 260), ada beberapa pihak yang melakukan penilaian kinerja, yaitu :

1) Atasan Langsung

Sebagian besar dari semua evaluasi kerja pada tingkat bawah dan menengah dari organisasi dilakukan oleh atasan langsung.

2) Rekan Sekerja

Dengan menggunakan rekan kerja sebagai penilai menghasilkan sejumlah penilaian yang independen. Hal ini disebabkan interaksi sehari-hari memberikan kepada mereka pandangan menyeluruh terhadap kinerja karyawan dalam pekerjaan.

3) Evaluasi Diri

Evaluasi diri cenderung mengurangi kedefinisian para karyawan menilai proses penilaian dan merupakan sarana yang unggul untuk merangsang pembahasan kinerja.

4) Bawahan Langsung

Evaluasi bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku atasan karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai.

5) Pendekatan menyeluruh ; Evaluasi 360 derajat

Pendekatan ini dengan evaluasi ini sangat cocok digunakan dalam organisasi yang memperkenalkan tim, melibatkan karyawan, dan program TQM. Dengan mengandalkan umpan balik dari rekan kerja, pelanggan, dan bawahan dengan demikian kinerja karyawan dapat dibaca dengan lebih tepat.

B. *Quality of Work Life*

1. Pengertian *Quality of Work life*.

Istilah *Quality of Work Life* (QWL) atau dikenal dengan istilah Kualitas Kehidupan Kerja pertama kali diperkenalkan pada tahun 1972 pada Konferensi buruh Internasional. QWL mendapat perhatian setelah Persatuan Pekerja Auto (*United Auto Workers*) dan General Motor berinisiatif bahwa program QWL dimaksudkan untuk mengubah system kerja.

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* (QWL) merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan.

Konsep kualitas kehidupan kerja mengandung unsur-unsur yang kompleks, menyangkut banyak faktor baik dilihat dari definisi yang jelas, bidang, dan tujuan dari berbagai kegiatan yang termasuk dalam kualitas kehidupan kerja (QWL).

Mondy dan Noe (1996: 283) menyatakan bahwa, “*Quality of Work Life is the degree to which members of a work organization are able to satisfy their most important personal needs through organizational experiences*”. Kualitas kehidupan kerja adalah tingkat dimana anggota dari suatu organisasi kerja mampu memuaskan kebutuhan pribadi yang penting melalui pengalaman mereka dalam organisasi.

Riggio (2000: 240) berpendapat bahwa, *“evidence indicates that enhancing quality of work life can lead to such positive organizational outcomes as increased productivity and quality, and decreased absenteeism and turnover”*. bukti mengidentifikasi bahwa kemajuan atau perbaikan pada kualitas kehidupan kerja akan membawa pengaruh positif seperti peningkatan produktivitas dan kualitas, dan penurunan tingkat absensi dan perputaran karyawan.

Robbins (1983: 159) mendefinisikan QWL sebagai : *“a process by which an organization responds to employee needs by developing mechanism to allow them to share fully of making the decisions that design their lives at work”*. Dari pendapat Robbins tersebut, dapat diartikan bahwa QWL merupakan “sebuah proses dimana organisasi memberikan respon pada kebutuhan pegawai dengan cara mengembangkan mekanisme untuk mengizinkan para karyawan memberikan sumbang saran penuh dan ikut serta mengambil keputusan dan mengatur kehidupan kerja mereka dalam suatu perusahaan”.

Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Pandangan pertama mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi. Contohnya: perkayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang aman. Sementara yang lainnya menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia (Wayne, 1992 dalam Noor Arifin, 1999). Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan

kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthansm, 1995 dalam Noor Arifin, 1999).

Ada dua maksud dari kualitas kehidupan kerja. Di satu sisi dikatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya : kekayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang nyaman). Sementara pandangan yang lain menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia (Cascio, 1991).

Davis dan Newstorm (1993: 345) berpendapat, “*Quality of Work Life refers to favorableness or unfavorableness of a job environment that are axcellent for people as well for the economic health of organization*”. Kualitas kehidupan kerja adalah suatu keadaan lingkungan kerja yang baik bagi pekerja. Tujuan yang mendasar adalah mengembangkan suatu lingkungan kerja yang baik yang sesuai dengan kesejahteraan ekonomi organisasi. Dengan kata lain konsep *Quality of Work Life* mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya.

Quality of Work Life merupakan pendekatan manajemen yang terus menerus diarahkan pada peningkatan kualitas kehidupan kerja. Kualitas yang dimaksudkan adalah kemampuan menghasilkan barang atau jasa yang dipasarkan dan cara memberikan pelayanan yang disesuaikan dengan kebutuhan konsumen.

Pernyataan Cascio (2003: 27) menjelaskan mengenai cara pandang tentang kualitas kehidupan kerja.

“There are two ways of looking what quality of work life means. One way equates QWL with a set of objective organizational conditions and practices (e.g. promotion from within policies, democratic supervision, employee involvement, safe working conditions). The other way equates QWL with employee perceptions that they are safe, relatively well satisfied, and able to grow and develop as human beings. This way relates QWL to the degree to which the full range human needs is met”

Ada dua cara untuk melihat arti QWL. Cara pertama menyamakan QWL dengan kondisi sasaran organisasi dan prakteknya (kebijakan untuk mempromosikan dari dalam, pengawasan yang demokratis, keterlibatan karyawan, kondisi kerja yang aman). Cara yang kedua, menyamakan QWL dengan persepsi karyawan mengenai rasa aman, relative mencukupi, dan bisa tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Cara ini menghubungkan QWL dengan tingkat dimana semua kebutuhan manusia terpenuhi.

Gray dan Smeltzer (1990: 641) menyatakan bahwa *“quality of work life, the original use referred to the quality of the relationship between the worker and the working environment consider as a whole”*. Kualitas kehidupan kerja, pada dasarnya didefinisikan sebagai kualitas hubungan antara para pekerja dan lingkungan secara keseluruhan.

Menurut Usman kualitas kehidupan kerja telah dipandang sebagai suatu cara untuk meningkatkan kualitas *output* dan meningkatkan semangat kerja yang nantinya berujung dengan peningkatan kinerja melalui partisipasi serta keterlibatan (*involvement*) pekerja dalam proses pembuatan kebijakan. Menurut Nawawi (2001) bahwa “setiap organisasi atau perusahaan harus mampu menciptakan kualitas

kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) dalam perusahaan, agar sumber daya manusia di lingkungannya menjadi kompetitif.”

Dengan terciptanya lingkungan kerja yang kompetitif maka secara tidak langsung organisasi akan menjadi lebih kompetitif pula dalam mewujudkan eksistensinya. Focus usaha-usaha kualitas kehidupan kerja bukan hanya pada bagaimana orang dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik tidak hanya dalam peningkatan produktivitas belaka, melainkan juga bagaimana pekerjaan dapat menyebabkan pekerja menjadi lebih baik dalam hal pemenuhan kesejahteraan para pekerja.

Handoko (1992) mengemukakan bahwa berbagai macam komponen dari kesejahteraan karyawan secara umum yang lebih penting adalah lingkungan kerja yang aman dan sehat, hubungan yang baik dengan supervisor, dukungan dan persahabatan rekan sekerja, kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan individu, derajat kepuasan dengan situasi kerja dan kesempatan untuk bertumbuh serta pengembangan diri jika diperlukan. Istilah yang digunakan untuk menjelaskan hasil interaksi individu, pekerjaan, organisasi global dan multidimensi ini adalah kualitas kehidupan kerja.

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian 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.

Menurut Greenberg dan Baron (2000: 605) terdapat tiga keuntungan dari kualitas kehidupan kerja yaitu “...*first, the most direct benefit is usually increased job satisfaction and organizational among the work force. A second benefit is increased productivity. Related to these first two benefit is a trid-namely, increased organizational effectiveness (e.g, profitability, goal attainment)*”....Pertama keuntungan yang langsung diperoleh adalah meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi diantara karyawan. Kedua, meningkatkan produktivitas. Ketiga, berkaitan dengan dua keuntungan sebelumnya adalah meningkatkan efektivitas organisasi (misalnya, probabilitas, pencapaian tujuan perusahaan).

Dimana karyawannya akan selalu merasa nyaman dan betah berada dalam perusahaan tersebut yang menawarkan peningkatan kualitas kehidupan kerja. Seperti yang dikemukakan oleh Meija, Balkin, dan Cardy (1995: 28) “*employees are more likely to choose a firm and stay there if they believe than it offers high quality of work life*”.

Dari berbagai definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa *Quality of Work Life* atau kualitas kehidupan kerja merupakan suatu cara pandang sebuah organisasi tentang arti pentingnya penghargaan terhadap karyawan dalam lingkungan kerjanya. Selain itu kualitas kehidupan kerja dapat dilihat sebagai suatu

keadaan yang mendukung sehingga karyawan dapat memenuhi kebutuhannya yang penting dengan pekerja dalam sebuah lembaga atau organisasi.

Quality of Work Life mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting program Quality of Work Life adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi dan dapat membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik. peningkatan kualitas kehidupan kerja ini diperlukan untuk menciptakan kepuasan kerja sebagai pemicu dan pembentuk kinerja karyawan yang baik dan berkualitas.

2. Manfaat Quality of Work Life (Kualitas Kehidupan Kerja)

Manfaat French (1990: 10) yang mengutip pernyataan efraty dan sirgy bahwa, *“evidence indicates that enchacing quality of work life can lead to such positive organizational outcomes as increased productivity and quality, and decreased absenteeism and turnover”*. Bukti mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas kehidupan kerja akan membawa pengaruh positif terhadap organisasi seperti meningkatkan produktivitas dan menurunkan tingkat absensi dan perputaran karyawan.

Peningkatan kualitas kehidupan kerja yang ditetapkan oleh perusahaan sangat menguntungkan bagi karyawan, perusahaan dan konsumen. Bagi karyawan, kualitas kehidupan kerja dapat memuaskan kebutuhan pribadi karyawan. Bagi perusahaan ataupun organisasi dapat mengurangi tingkat absensi dan perputaran tenaga kerja, serta peningkatan produktifitas bagi konsumen, peningkatan kualitas

kehidupan kerja dapat meningkatkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan ataupun organisasi melalui karyawannya.

QWL tidak hanya berkontribusi pada kemampuan organisasi/perusahaan untuk merekrut kualitas karyawan tetapi juga menjadikan organisasi menjadi lebih kompetitif. Organisasi akan lebih fleksibel, membuat karyawan lebih loyal, sehingga merupakan suatu yang esensial sebagai kekuatan bersaing dari organisasi, disamping meningkatkan kemajuan sumber daya manusia meliputi pelatihan, seleksi karyawan, dan pengukuran persepsi kinerja karyawan.

French (1996: 24) berpendapat bahwa program kualitas kehidupan kerja menguntungkan beberapa hal sebagai berikut :

- a. Pengembangan pemecahan masalah secara partisipatif, seperti dalam *quality circles* (kalangan mutu) dan proyek pembinaan.
- b. Re-disain dan re-struktur kegiatan kerja agar lebih memuaskan dan produktif.
- c. Pengembangan system imbalan yang meningkatkan usaha bersama disamping rangsangan individual untuk prestasi dan kepuasan.
- d. Memperbaiki lingkungan kerja umum melalui perubahan denah, peralatan, jam kerja, ketentuan dan kondisi fisik.

Menurut Gray dan Smeltzer (1990: 21) terdapat tiga keuntungan yang dapat diperoleh dari penerapan kualitas kehidupan kerja yaitu : *“First the most direct benefit is usually increased job satisfaction and organizational commitment among the work force. A second benefit is increased productivity. Related to these first two benefit is a third namely, increased organizational effectiveness (e.g., profitability, goal attainment)”*. Pertama, keuntungan yang langsung diperoleh adalah

meningkatkan komitmen terhadap organisasi diantara karyawan, kedua meningkatkan produktivitas. Ketiga, berkaitan dengan dua keuntungan sebelumnya, adalah meningkatkan efektivitas organisasi (misalnya, profitabilitas, pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi).

Kualitas kehidupan kerja (QWL) juga mengikat karyawan untuk tetap loyal dan komitmen terhadap perusahaan ataupun organisasi seperti yang diungkapkan oleh Meija, Balkin dan Cardy (2001: 19) yaitu : *“Employees are more likely to choose a firm and stay there if they believe that it offers a high quality of work life.”*

3. Faktor-Faktor Kualitas Kehidupan Kerja (QWL)

Ada banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja karyawan. Dengan diketahuinya faktor-faktor tersebut diharapkan akan diketahui faktor apa yang dianggap sangat penting bagi karyawan sehingga akan terbentuk suatu kualitas kehidupan kerja.

Menurut Riggio (2000: 240) *“Quality of work life is determined by the compensation and benefit which worker receive, by their chances to participate and advance in the organization, by job security, by the type of work, by the characteristics of the organization, and by the quality of interaction among various organizational members”*. Menurut pernyataan Riggio diatas bahwa kualitas kehidupan kerja ditentukan oleh kompensasi dan manfaat yang diterima karyawan. Kesempatan untuk berpartisipasi dan pengalaman mereka dalam organisasi, keamanan kerja, desain kerja, karakteristik organisasi itu sendiri, dan kualitas antar anggota organisasi.

Menurut Stoner (2002: 156) “*Quality of work life involves the quality of supervision, working condition, pay and benefits, and the nature of the job*”. Artinya bahwa kualitas kehidupan kerja meliputi kualitas pengawasan, kondisi kerja, kompensasi, dan suasana kerja.

Menurut Mandell, dalam Stoner (2002: 156) bahwa terdapat criteria-kriteria utama dalam kualitas kehidupan kerja yaitu : *a. Adequate remuneration, b. Safe and healthy environment, c. Development of human capabilities, d. Growth and security, e. Social integration, f. Constitutionalism, g. Total life space, h. Social relevance.*

Menurut Mandell kriteria utama dalam kualitas kehidupan kerja diatas adalah : *a. Kompensasi yang cukup memadai, b. Lingkungan yang aman dan sehat, c. Pengembangan kemampuan karyawan, d. Pertumbuhan dan keamanan, e. Integritas social, f. Berdasarkan konstitusi, g. Lingkungan organisasi secara keseluruhan, h. Hubungan social.*

Ada tujuh indikator dalam pengukuran kualitas kehidupan kerja yang dikembangkan oleh Walton’s (1974: 19-20) dalam Matzin (2004) “*A quality of work life measure consisting of seven faktors : growth and development, participation, physical environment, supervision, pay and benefit, social relevance and work place integration*”. Menurut Walton’s kualitas kehidupan kerja ditentukan oleh tujuh faktor yaitu pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, system imbalan yang inovatif, pengawasan, lingkungan kerja, hubungan social, dan integritas tempat kerja. Tetapi dalam penelitian ini hanya akan digunakan empat indikator saja, yaitu :

a) **Pertumbuhan dan Pengembangan**

Sebagai pelaku bisnis yang selalu dihadapkan pada ketidakpastian masa depan, sebuah perusahaan harus siap secara kontinyu dengan segala strategi yang dimiliki untuk dapat menghadapi berbagai kemungkinan yang terjadi di masa depan, sehingga tetap dapat bersaing dalam dunia usaha.

Disamping harus memiliki strategi yang baik, perusahaan juga harus memiliki karyawan yang dapat menjalankan strategi tersebut, terutama karyawan terampil yang dapat berkembang menyesuaikan perkembangan situasi di masa depan, karena ketrampilan merupakan salah satu faktor dominan yang dapat mempengaruhi produktifitas karyawan.

Menurut Nawawi (1996: 289) pengembangan karir merupakan suatu usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan pengawasan, yang membuka kesempatan untuk mendapatkan posisi atau jabatan yang memuaskan dalam bekerja. Usaha formal atau pembinaan karir sebagai salah satu kegiatan sumber daya manusia seperti mengikuti pelatihan pendidikan di luar perusahaan atau pada lembaga yang lebih tinggi dan mengikuti promosi kerja karyawan.

Fubirin (1982: 197) mengemukakan bahwa “ *carrer development, from the standpoint of the organitation, is the personnel activity which help individuals plan their future career within the enterprise, in order to help the enterprise achieve and the employee achieve maximum self – development*”. Dari pernyataan tersebut, pengembangan karir merupakan aktifitas kepegawaian

yang membantu para karyawan dalam merencanakan karir masa depan didalam perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal.

Tingkat efisiensi dan aktifitas pelaksanaan kerja sangat di tentukan oleh pengembangan kemampuan para karyawan yang mencakup aspek pengetahuan, ketrampilan, sikap serta kerjasama dalam tim. Sehubungan dengan hal tersebut, pengembangan karir memiliki tiga aspek alternative dalam perlakuan perusahaan terhadap karyawan, dimana menurut Nawawi (1996: 292) ketiga aspek tersebut adalah :

- 1) Perusahaan perlu mempertahankan pada jabatan semula, untuk jangka waktu tertentu atau kejelasan karir dalam perusahaan. Suatu keharusan bagi perusahaan untuk memberikan peluang kepada karyawan untuk bertumbuh dan mengembangkan karir pada semua jenjang jabatan.
- 2) Perusahaan perlu memindahkan karyawan pada jabatan atau posisi lain secara horizontal, yang lebih relevan dengan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan serta memperbaiki pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki karyawan.
- 3) Perusahaan perlu mempromosikan karyawan secara vertical untuk mengisi suatu jabatan atau posisi yang secara structural lebih tinggi kedudukannya sehingga pekerjaan itu mampu menantang karyawan untuk lebih baik lagi. Pemberian promosi ini sangat penting, dimana dengan kemampuan tinggi yang dimiliki karyawan tersebut juga mampu mamajukan perusahaan.

Jadi pertumbuhan dan pengembangan merupakan terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan ketrampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan.

b) Partisipasi

Partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam tahapan pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka merupakan salah satu hal penting dalam usaha peningkatan kualitas kehidupan kerja.

Robbins (2001: 260) berpendapat “partisipasi adalah proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas karyawan dan dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen bagi sukses organisasi”.

Menurut Nitisemito (1996: 155) pemimpin yang mampu meningkatkan partisipasi karyawannya, cenderung lebih lancar melaksanakan tugas-tugasnya di banding pemimpin yang tidak mampu atau tidak mau meningkatkan partisipasi karyawannya, karena dengan meningkatkan partisipasi berarti karyawan akan dilibatkan, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam pembuatan perencanaan serta pengambilan keputusan.

Menurut Davis, Keith (1985: 177) “*participation is mental and emotional of persons in group situations that encourage them to contribute to group goals and share responsibility for them*”. Artinya partisipasi adalah keterlibatan emosi dan mental karyawan dalam situasi kelompok yang memacu mereka untuk menyumbang pada tujuan kelompok serta tanggung jawab terhadap hal tersebut.

Mangkunegara (2000: 113) yang mengutip penjelasan Keith Davis, bahwa berdasarkan definisi diatas terdapat tiga aspek yang sangat penting dalam partisipasi kerja yaitu :

a. Keterlibatan emosi dan mental karyawan

Partisipasi berarti melibatkan emosi dan mental daripada kegiatan fisik. Karyawan yang partisipasi kerjanya tinggi akan tampak dalam perilakunya yaitu aktivitas kerja yang kreatif dan semangat kerja yang tinggi.

b. Motivasi untuk kontribusi

Dalam berpartisipasi, motivasi untuk menyumbangkan ide-ide kreatif dan membangun merupakan aspek yang sangat penting. Karyawan perlu diberikan kesempatan untuk merealisasikan ide, inisiatif, dan kreativitasnya dalam mencapai tujuan organisasi.

c. Penerimaan tanggung jawab

Partisipasi kerja mendorong karyawan untuk menerima tanggung jawab dalam pekerjaan kelompok dan membantu karyawan untuk lebih bertanggung jawab.

Partisipasi merujuk pada keikutsertaan manajemen maupun karyawan dalam pembuatan perencanaan atau pengambilan keputusan berdasarkan kepentingan yang saling menguntungkan. Adanya partisipasi tersebut berarti mengikut sertakan karyawan dalam organisasi, sedemikian rupa sehingga minat karyawan dan organisasi menjadi satu sama. Agar tujuan organisasi dapat tercapai maka karyawan harus ikut berpartisipasi membantu organisasi mencapai tujuan tersebut.

Maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkontribusi kepada organisasi baik secara lisan maupun secara tulisan disertai tingkah laku yang nyata dan rasa tanggung jawab yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga karyawan merasa dihargai dan ikut memiliki perusahaan.

c) Sistem imbalan yang inovatif

Handoko (1992) mengemukakan bahwa “imbalan adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.” Seirama dengan itu, Simamora (1999) menyatakan “imbalan merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.” Nawawi (2001) mengemukakan bahwa “imbalan bagi organisasi merupakan penghargaan pendapatan pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut bekerja.”

Suatu imbalan tidak akan dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh karyawan atau bagaimana perasaan mereka seandainya hal itu dianggap tidak penting bagi mereka, karena banyaknya perbedaan diantara para karyawan, jelas mustahil menetapkan imbalan apa saja yang penting bagi setiap orang didalam organisasi. Dengan demikian tantangan dalam merancang suatu system imbalan adalah penentuan imbalan yang sedapat mungkin mendekati kisaran para karyawan dan penerapan berbagai imbalan untuk menyakinkan bahwa imbalan yang tersedia penting bagi semua tipe individu yang berbeda di dalam organisasi. Nawawi (2001)

Dikenal dua macam imbalan, yaitu imbalan financial dan non finansial. Imbalan financial diberikan dalam bentuk gaji, upah/bonus yang berupa uang, sedangkan imbalan non financial bisa dalam berbagai bentuk seperti jaminan kepastian karier, jaminan keselamatan kerja, kesempatan untuk berkembang, jaminan hari tua dan lain sebagainya. System imbalan karier merupakan kesempatan pekerja untuk mengembangkan diri sesuai dengan keahlian dan pengalamannya.

Menurut Rahmawati (2004: 35) system imbalan yang adil dan inovatif mampu meningkatkan semangat karyawan untuk bekerja, dengan semangat yang tinggi akan berdampak pula pada tingginya kinerja karyawan. Hal tersebut mengilustrasikan teori keseimbangan (*Equity Theory*) yang dipelopori oleh Zalemik (1958). Teori ini juga dikenal sebagai teori *social reference group*, dan sering disebut teori keadilan dengan memfokuskan pada perbandingan relative antara input dan hasil dari individu lainnya. Jika tingkat rasio perbandingan seseorang menunjukkan keseimbangan dengan rasio orang lain, maka ia akan merasa puas.

Sebaliknya jika terdapat adanya ketidakadilan, orang akan merasa tidak puas, prinsip teori ini adalah seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equality*). Perasaan adil atau tidak adil diperoleh dengan cara membandingkan apa yang diperoleh dirinya dengan orang lain yang memiliki situasi pekerjaan yang setara.

Terdapat beberapa elemen dari teori *Equity* yaitu :

- 1) *Input* adalah segala sesuatu yang bekerja, yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan.
- 2) *Outcome* adalah segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai “hasil” dari pekerjaannya. Misalnya : upah, status symbol, kesempatan untuk berprestasi.
- 3) *Comparison person* adalah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan *rasio input-outcome* yang diperoleh. *Comparison person* dapat merupakan seseorang ditempat kerja yang sama atau lain, tetapi dapat pula dirinya diwaktu lampau.

Menurut teori *equity*, seseorang akan membandingkan rasio input outcome yang diperolehnya dengan *rasio input outcome* yang diperoleh orang lain.

d) Lingkungan kerja

Organisasi tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan bagian dari suatu system yang lebih besar dan memuat banyak unsure. Suatu organisasi tidak dapat terhindar dari pengaruh lingkungan luar yang sifatnya dinamis. Menurut Sita (2009: 32) lingkungan kerja akan mempengaruhi sikap orang-orang, mempengaruhi kondisi kerja. Oleh karena itu lingkungan kerja harus dipertimbangkan untuk menelaah perilaku manusia dalam organisasi. Kekecewaan terhadap lingkungan kerja yang tidak nyaman dapat mempengaruhi ketidakhadiran karyawan, atau bahkan potensial menimbulkan konflik, yang pada akhirnya berujung pada menurunnya kinerja karyawan itu sendiri.

Lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang berkaitan dengan hal yang dapat membahayakan pekerja dan lingkungan secara fisik, misalnya aspek keselamatan kerja, keamanan kerja, keselamatan lingkungan dan kesehatan kerja. Semua pekerja memerlukan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, untuk itu perusahaan berkewajiban menciptakan dan mengembangkan serta member jaminan lingkungan kerja yang aman.

Lingkungan kerja turut mendukung dan memberikan pengaruh terhadap karyawan agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Lingkungan kerja yang nyaman akan memudahkan karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab dan tugas-tugasnya. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja karyawan.

Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan system kerja yang efisien.

Menurut pendapat Nitisemito (1996: 109-110) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif apabila faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi kerja itu dipertahankan. Adapun menurut Nitisemito (1996: 110) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja tersebut adalah :

1) Pewarnaan

Pewarnaan ruang kerja yang cerah mampu menambah semangat dalam bekerja sehingga karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

2) Kebersihan

Lingkungan yang bersih akan menambah kenyamanan bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya, maka itu perusahaan dan karyawan harus tetap menjaga kebersihan.

3) Pertukaran udara

Ventilasi yang baik akan dapat menimbulkan pertukaran udara yang baik sehingga dapat menyehatkan badan dan karyawan tidak mudah lelah.

4) Penerangan

Penerangan yang baik pada ruang kerja dapat menimbulkan efek positif dalam mengerjakan tugas yang dibebankan karyawan. Penerangan disini tidak terbatas pada penerangan listrik saja, tetapi juga penerangan matahari.

5) Music

Music dapat mempengaruhi kejiwaan seseorang, misalkan music yang didengarkan itu menyenangkan, maka timbul suasana gembira dan mengurangi rasa lelah.

6) Keamanan

Jaminan keamanan yang dirasakan oleh karyawan ketika beraktivitas akan menimbulkan ketenangan dan ketentraman dalam bekerja.

7) Kebisingan

Kebisingan dapat mengurangi konsentrasi dalam bekerja sehingga karyawan terganggu dan membuat kesalahan dalam pekerjaan dan lamban dalam mengerjakan tugas.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan nyaman, secara tidak langsung akan mempertahankan atau meningkatkan produktivitas dan secara otomatis karyawan akan mencurahkan perhatiannya dan komitmen pada perusahaan.

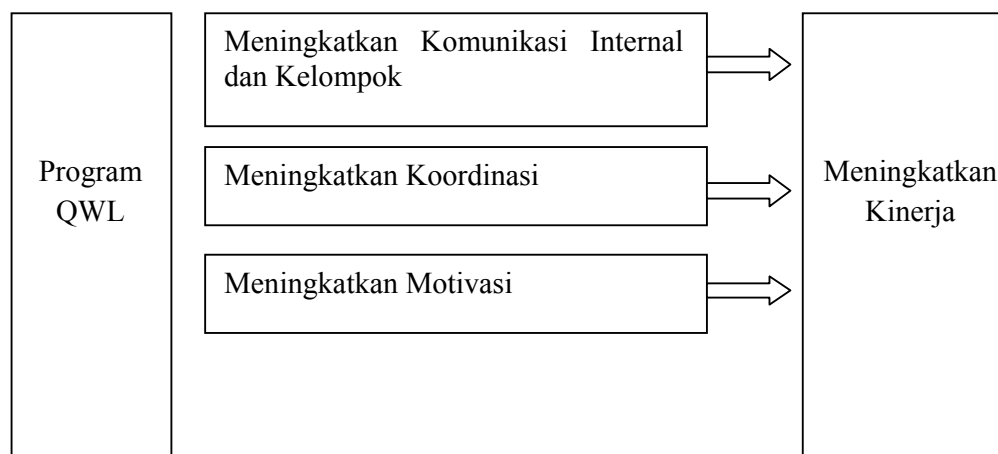
C. Hubungan *Kualitas Kehidupan Kerja* dengan Kinerja Karyawan

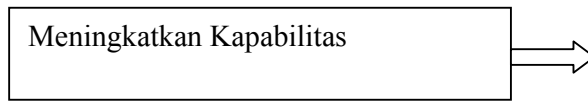
Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (internal faktor) maupun upaya strategi dari perusahaan (Kartikandari, 2002). Faktor-faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain, sementara contoh faktor eksternal adalah 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.

Kinerja karyawan akan berjalan dengan baik apabila karyawan tersebut dihargai dalam melakukan pekerjaannya dan dapat dukungan dari perusahaan untuk mengembangkan dirinya demi keberhasilan karyawan itu sendiri sebagai seseorang individu dan tercapainya tujuan organisasi dimasa depan.

Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi (Lewis dkk, 2001). Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (May dan Lau, 1999). Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penelitian juga menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan (Elmuti dan Kathawala, 1997).

Pada saat ini, *Quality of Work Life* berkembang sedemikian rupa dalam persepsi para pekerja. Dalam bekerja, pekerja mengharapkan sebuah pekerjaan yang kualitas kehidupannya mampu memberi harapan baik. pada kesempatan yang sama organisasi menawarkan pada para pekerja suatu jaminan keamanan dalam bentuk kesehatan dan kesejahteraan kerja, asuransi hari tua, jasa-jasa lainnya yang dibuat untuk menjamin penghidupan, yang pada dasarnya semua itu merupakan faktor-faktor *Quality of Work Life*. Perubahan-perubahan social menciptakan penekanan-penekanan untuk adanya suatu kualitas kehidupan kerja yang lebih baik. Dengan kualitas kehidupan kerja yang baik maka diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan seperti hubungan yang ditunjukkan dalam bagan dibawah ini:





Bagan 2.1 Hubungan QWL dengan Kinerja Karyawan

D. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang kualitas kehidupan kerja (QWL) telah banyak dilakukan, antara lain :

Penelitian yang dilakukan oleh Fields dan Thucker (1992) menunjukkan adanya hubungan antara kualitas kehidupan kerja , komitmen organisasional dan komitmen pada Serikat Pekerja serta kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan terhadap 293 pekerja ini mengukur variabel komitmen organisasional, kepuasan kerja, komitmen pada Serikat Pekerja, serta kualitas kehidupan kerja. Menggunakan multivariate analysis (MANOVA), ditemukan bahwa secara keseluruhan kepuasan kerja dan komitmen meningkat dengan adanya program kualitas kerja.

Dalam penelitian yang lain tentang hubungan komitmen dengan kualitas kerja, Zin (2004) menemukan adanya hubungan antara program kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang menggunakan sampel insinyur profesional di Malaysia ini mengukur 8 dimensi dalam kualitas kehidupan kerja yang diadaptasi dari penelitian Walton (1974) yaitu pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, lingkungan fisik, pengawasan, upah dan keuntungan, hubungan sosial, integrasi tempat kerja. Dengan alat faktor analisis diperoleh hasil ada 3 dimensi dalam kualitas kerja yang mempengaruhi *affective commitment*, yaitu pengawasan, upah dan keuntungan, serta integrasi tempat kerja. Sementara variabel yang secara signifikan

mempengaruhi *normative commitment* adalah pengawasan, upah dan keuntungan serta hubungan sosial. Variabel partisipasi, pengawasan, upah dan keuntungan serta hubungan sosial secara signifikan mempengaruhi *continuance commitment*.

Penelitian Lau (2000) meneliti hubungan kualitas kehidupan kerja dengan kinerja dalam penelitiannya yang berjudul “*Quality of Work Life and Performance*”. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui hubungan kinerja yang ditunjukkan oleh pertumbuhan profitabilitas dengan kualitas kehidupan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya korelasi positif antara kualitas kehidupan kerja pertumbuhan penjualan, *return on asset* dan profit margin.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama meneliti variable kualitas kehidupan kerja dengan kinerja. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu meneliti kinerja menggunakan indicator kinerja keuangan dan pertumbuhan sales, sedangkan penelitian sekarang meneliti kinerja menggunakan indicator penilaian kinerja karyawan.

Sedangkan penelitian Yulianto meneliti pengaruh variable quality of work life yang terdiri dari kompensasi, jenjang pekerjaan, variasi pekerjaan dan otonomi untuk bertindak terhadap kinerja karyawan PT. Cipta Niaga Surabaya, dengan kesimpulan sebagian besar variable yang diamati yaitu kompensasi, jenjang pekerjaan, variasi dalam pekerjaan dan otonomi secara bersama didapati signifikan mempengaruhi kinerja pada karyawan PT. Cipta Niaga Surabaya, dengan kontribusi sebesar 65,3% dan probabilitas 0,023.

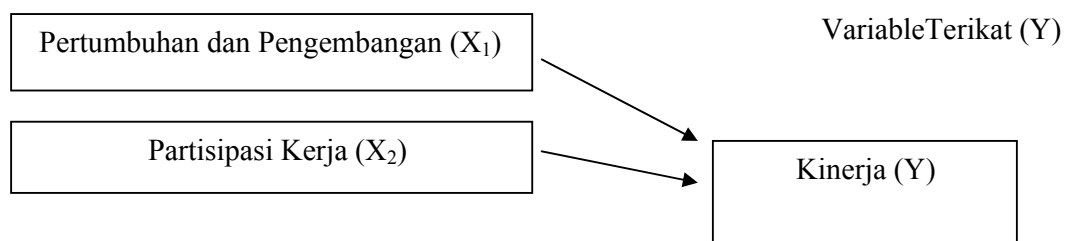
E. Kerangka Teoritik

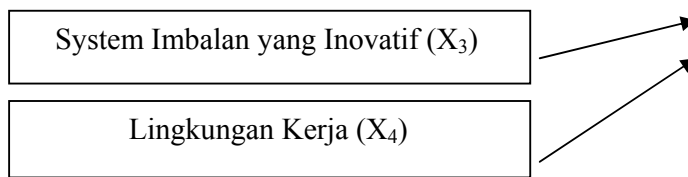
Quality of work life mencoba untuk memperbaiki kualitas kehidupan para pekerja, tidak dibatasi pada perubahan konteks suatu pekerjaan, tapi juga termasuk memanusiakan lingkungan kerja untuk memperbaiki martabat dan harga diri para pekerja (Harvey dan Brown, 1992 dalam Arifin, 1999).

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu Robbins (1996) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Simamora (1997) menyatakan bahwa maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut.

Untuk mencapai kinerja yang tinggi, setiap individu dalam perusahaan harus mempunyai kemampuan yang tepat (*creating capacity to perform*), bekerja keras dalam pekerjaannya (*showing the willingness to perform*) dan mempunyai kebutuhan pendukung (*creating the opportunity to perform*). Ketiga faktor tersebut penting, kegagalan dalam salah satu faktor tersebut dapat menyebabkan berkurangnya kinerja, dan pembentukan terbatasnya standard kinerja.

Variable bebas (X) : QWL





Gambar 2.2

Kerangka Konseptual Variabel QWL (Kualitas Kehidupan Kerja)

F. Hipotesis

Berdasarkan teori dan fenomena yang ada maka peneliti mengajukan hipotesis yaitu sebagai berikut :

Ha : terdapat hubungan positif antara Quality of Work Life dengan kinerja karyawan.

Ho : tidak terdapat hubungan positif antara Quality of Work Life dengan kinerja karyawan.