

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

##### 2.1.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya lain yang ada dalam organisasi, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (A. Sihotang, 2007:1). Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian (Veithzal Rivai, 2009:1). Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan (Malayu S.P. Hasibuan, 2008:1).

Menurut John B. Miner (1995:5) *Human Managemen Recource is process of developing, applying, and evaluating policies, procedures, methods, and programs relating to the individual in the organization*. Menurut pendapat diatas manajemen sumber daya manusia adalah proses mengembangkan, menerapkan, dan mengevaluasi kebijakan, prosedur, metode, dan program yang berhubungan dengan individu dalam organisasi.

John M Ivancevich (2006:1) mengemukakan bahwa: *Human resource management (HRM) is the effective management of people at work*. Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah manajemen yang efektif dari orang pada tempat kerja.

Menurut R.Wayne Mondy & Robert M. Noe (2005:4) *Human resource management is the utilization of individuals to achieve organizational objectives.* Berdasarkan pendapat tersebut manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan organisasi.

Gary Robert & Gary Seldon, U.S. Small Business Administration EB-4, Emerging Business Series (2007:2) mengemukakan bahwa *Human resource management is a balancing act. At one extreme, you hire only qualified people who are well suited to the firm's needs. At the other extreme, you train and develop employees to meet the firm's needs.* Menurut pendapat diatas dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah tindakan penyeimbangan. Pada saat mendesak, Anda mempekerjakan hanya orang berkualitas yang cocok dengan kebutuhan perusahaan. Pada saat mendesak lainnya, Anda melatih dan mengembangkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2008:13) mengemukakan bahwa:

Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, memberi penghargaan, dan penilaian.

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2007:2) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah:

Suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang sudah ada pada individu, pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Sedangkan menurut A. Sihotang (2007:1) mengemukakan bahwa:

Manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap pengadaan

seleksi, tes penyaringan, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian individu dari organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Malayu S.P. Hasibuan, 2008:10). Hal itu sesuai dengan pendapat T. Hani Handoko, (2001:4). Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Manajemen manusia adalah *the policies and practicies involved in carrying out the people or human resource aspect of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising* (Gary Dessler, 2005:4).

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai definisi dari manajemen sumber daya manusia maka dapat disimpulkan bahwa yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu atau cara dalam memanfaatkan sumber daya manusia yang didalamnya terdiri dari kebijakan, prosedur, metode dan program dalam suatu organisasi.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia.

Menurut Edwin B. Flippo (1993:5), mengemukakan bahwa fungsi-fungsi dasar manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Fungsi-fungsi manajemen
  - a. Perencanaan (*Planning*)
  - b. Pengorganisasian (*Organizing*)
  - c. Pengarahan (*Directing*)
  - d. Pengendalian (*Controlling*)
2. Fungsi-fungsi operasional
  - a. Pengadaan tenaga kerja (*Procurement*)
  - b. Pengembangan (*Development*)
  - c. Kompensasi (*Compensation*)
  - d. Integrasi (*Integration*)
  - e. Pemeliharaan (*Maintenance*)
  - f. Pemutusan hubungan kerja (*Separation*)

Menurut Veithzal Rivai (2005:14), fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Fungsi Manajerial
  - a. Perencanaan (Planning)
  - b. Pengorganisasian (Organizing)
  - c. Pengarahan (Directing)
  - d. Pengendalian (Controlling)
2. Fungsi Operasional
  - a. Pengadaan Tenaga Kerja (SDM)
  - b. Pengembangan
  - c. Kompensasi
  - d. Pengintegrasian
  - e. Pemeliharaan
  - f. Pemutusan Hubungan Kerja

Menurut David A. Decenzo dan Stephen P. Robbins (2002:39), mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat fungsi, yaitu:

1. Staf: seleksi, perencanaan strategis sumber daya manusia, rekrutmen.
2. Pelatihan dan Pengembangan: orientasi, pelatihan karyawan, pengembangan karyawan, pengembangan karir.
3. Motivasi: teori motivasi dan desain pekerjaan, penilaian kinerja, penghargaan karyawan, pengembangan karir.
4. Pemeliharaan: keselamatan dan kesehatan, komunikasi, hubungan karyawan.

Menurut Gary Dessler (2006:4), fungsi-fungsi manajemen sumber manusia terdiri dari:

1. Perencanaan. Menentukan sasaran dan standar-standar; membuat aturan dan prosedur; menyusun rencana-rencana dan melakukan peramalan.
2. Pengorganisasian. Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan; membuat divisi-divisi; mendelegasikan wewenang kepada bawahan; membuat jalur wewenang dan komunikasi; mengoordinasikan pekerjaan bawahan.
3. Penyusunan staf. Menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan; merekrut calon karyawan; menetapkan standar prestasi; memberikan kompensasi kepada karyawan; mengevaluasi prestasi; memberikan konseling kepada karyawan; melatih dan mengembangkan karyawan.
4. Kepemimpinan. Mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan; mempertahankan semangat kerja; memotivasi bawahan.
5. pengendalian. Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi; memeriksa untuk melihat bagaimana prestasi yang dicapai dibandingkan dengan standar-standar ini; melakukan koreksi jika dibutuhkan.

Menurut A. Sihotang (2007:7) dan Malayu S.P. Hasibuan (2007:21) mengemukakan sejumlah fungsi yang menunjukkan luasnya cakupan kegiatan manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

1. Perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan pengaturan secara sistematis terhadap kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan pada waktu mendatang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.
2. Pengorganisasian (*organizing*) adalah keseluruhan proses pembagian tugas dan tanggung jawab serta wewenang termasuk pengalokasian sumber-sumber daya dan dana secara demikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakan secara kompak dalam rangka pencapaian tujuan yang ditentukan. Dalam pengorganisasian ini juga terkandung pengertian membentuk organisasi selaku wadah berupa bentuk badan usaha tempat menampung/penampungan keseluruhan aktivitas kerja sama anggota organisasi.
3. Pengarahan atau penggerakan adalah keseluruhan proses pemberian perintah kepada para bawahan untuk melakukan pekerjaan, secara sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh dan bermanfaat demi tercapainya tujuan organisasi dan tujuan-tujuan lainnya secara efektif dan ekonomis.

4. Pengkoordinasian adalah keseluruhan proses kegiatan untuk mengintegrasikan seluruh aktivitas kegiatan dan komponen-komponen organisasi secara kompak menuju pencapaian sasaran yang telah ditentukan.
5. Pengendalian atau pengawasan adalah proses pengamatan dan pengaturan pelaksanaan sebuah kegiatan organisasi apakah telah berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.
6. Pengadaan adalah proses, penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
7. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
8. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
9. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba dan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
10. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
11. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
12. Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang No. 12 Tahun 1964.

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2008:2-3) mengidentifikasi enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, meliputi:

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
  - a. Perencanaan sumberdaya manusia
  - b. Analisis jabatan
  - c. Penarikan pegawai
  - d. Penempatan kerja
  - e. Orientasi kerja
2. Pengembangan tenaga kerja mencakup:
  - a. Pelatihan
  - b. Pengembangan karier
  - c. Penilaian prestasi kerja
3. Pemberian balas jasa mencakup:
  - a. Balas jasa langsung yang terdiri dari gaji atau upah insentif
  - b. Balas jasa tak langsung yang terdiri dari keuntungan pelayanan atau kesejahteraan
4. Integrasi mencakup:
  - a. Kebutuhan karyawan
  - b. Motivasi kerja
  - c. Kepuasan kerja
  - d. Disiplin kerja
  - e. Partisipasi kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:
  - a. Komunikasi kerja
  - b. Kesehatan dan keselamatan kerja
  - c. Pengendalian konflik kerja
  - d. Konseling kerja
6. Pemisahan tenaga kerja mencakup pemberhentian karyawan

A. Sihotang (2008:16-17) mengungkapkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Sistem informasi sumber daya manusia
2. Perencanaan sumber daya manusia
3. Analisis jabatan
4. Rekrutmen
5. Seleksi penyaringan
6. Penempatan
7. Pelatihan dan pengembangan
8. Perencanaan karier
9. Sistem pengupahan dan kompensasi
10. Pengintegrasian
11. Pemeliharaan hubungan industrial

12. Kedisiplinan
13. Pemberhentian dan pemensiunan
14. Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia mengatur berbagai aspek baik itu wewenang ataupun kewajiban yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi

Fungsi manajemen sumber daya manusia salah satunya yaitu pemeliharaan kerja, dimana pemeliharaan kerja mencakup aspek-aspek kesejahteraan karyawan/pegawai yang berdasarkan kepada kebutuhan karyawan/pegawai.

### **2.1.3 Konsep Pemeliharaan**

Pemeliharaan merupakan usaha untuk memberikan kesejahteraan kepada karyawan. Pemeliharaan merupakan fungsi dari MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian kesejahteraan bagi seluruh karyawan sebagai pertukaran dalam melakukan tugas-tugas keorganisasian.

Pemeliharaan kerja mempengaruhi kepada tingkat semangat kerja dan tingkat konsentrasi terhadap pekerjaannya, sehingga fungsi pemeliharaan dengan pemberian kesejahteraan sangat mutlak pentingnya dalam menunjang tujuan perusahaan dan selalu menjadi perhatian para manajer.

#### **2.1.3.1 Pengertian Pemeliharaan**

Pemeliharaan menurut Edwin B. Flippo dalam Malayu S.P Hasibuan (2009:179) berpendapat bahwa:

*The maintenance function of personnel is concerned primarily with preserving the physical, mental, and emotional condition of employees.* Artinya fungsi pemeliharaan karyawan adalah menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental, dan emosi karyawan.



Pemeliharaan menurut Malayu S.P Hasibuan (2009:179) adalah usaha mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Pemeliharaan menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara (2007:122), meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status.

Menurut Veithzal Rivai (2005:15) pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara kondisi mental, fisik dan loyalitas karyawan agar mereka mau tetap bekerja sama sampai pensiun.

Menurut Heidirachman Ranupanjodo dan Suad Husnan (1989:5) serta John Suprihanto (1984:6),S <http://www.scribd.com/doc/47966735/>, pemeliharaan yaitu mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik parakaryawan dan pemeliharaan sikap yang menyenangkan. Kondisi fisik berhubungan dengan kesehatan dan keamanan sedangkan sikap yang menyenangkan berhubungan dengan program pelayanan kepada karyawan.

Bambang Wahyudi (2002:14) dalam jurnal Manajemen inovatif di masa sulit tahun 2011 volume 04 halaman 13, mengemukakan bahwa kegiatan-kegiatan dalam fungsi pemeliharaan sumber daya manusia ini ditujukan untuk memelihara keutuhan sumber daya manusia yang dimiliki. Wujud dari hasil pemeliharaan sumber daya manusia ini adalah tumbuhnya rasa betah dan mempunyai kemauan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya pada organisasi.

Menurut Suwatno (2001:179) “Pemeliharaan adalah proses kegiatan memelihara, mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik, moral dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja secara produktif.”

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai definisi dari pemeliharaan maka dapat disimpulkan bahwa pemeliharaan adalah kegiatan yang menyangkut perlindungan fisik, mental, dan emosional karyawan agar karyawan dapat bekerja secara produktif.

### **2.1.3.2 Metode-metode Pemeliharaan**

Menurut Edwin B. Flippo (1993:225) metode-metode pemeliharaan terdiri dari:

1. **Komunikasi dan penyuluhan**  
Komunikasi adalah tindakan untuk membujuk orang-orang lain untuk menasirkan suatu gagasan dengan cara yang dimaksudkan oleh si pembicara atau penulis. Proses komunikasi yaitu penyampaian makna/arti dan pemahaman dari seorang manusia kepada yang lain. Proses ini pada asanya dirinci ke dalam tiga unsur: pengirim isyarat, sarana pengiriman isyarat, dan penerima. Komunikasi yang sebenarnya belum terjadi jika si penerima tidak benar-benar memahami arti dan maksud yang sebenarnya dari pembicara atau penulis.  
Penyuluhan adalah salah satu pendekatan yang lebih efektif guna mengurangi perselisihan dan memadukan kepentingan. Penyuluhan yang bersifat mengarahkan, yang secara luas dipraktikkan oleh sebagian besar manajer, bersandar pada falsafah bahwa manajerlah yang paling dapat memahami situasi dan masalah-masalah perorangan yang timbul dari situasi tersebut. Penyuluhan yang tidak bersifat mengarahkan bersandar pada keyakinan bahwa karyawanlah yang paling mampu memahami masalah-masalah emosionalnya sendiri dan merencanakan pemecahan yang efektif untuk dirinya.
2. **Keselamatan dan kesehatan**  
Kesadaran penuh akan biaya-biaya perekonomian dan kemanusiaan dari program kesehatan yang tidak memadai telah menyebabkan banyak organisasi mengusahakan pendekatan yang lebih sistematis terhadap pelaksanaan pemeliharaan personalia. Program-program semacam itu dapat mencakup salah satu atau beberapa dari unsur-unsur berikut:

1. Keselamatan
  - a. Dukungan manajemen puncak atas usaha keselamatan khusus
  - b. Pengangkatan seorang direktur keselamatan
  - c. Perekrutan suatu pabrik dan operasi yang aman
  - d. Pendidikan bagi semua karyawan untuk bertindak dengan aman
  - e. Pengadaan dan penyimpangan catatan yang teliti tentang biaya dan sebab-sebab kecelakaan
  - f. Analisa kecelakaan
  - g. Kontes keselamatan
  - h. Dorongan-paksa untuk peraturan-peraturan keselamatan melalui tindakan disipliner
2. Kesehatan
  - a. Jasmani
    1. Pemeriksaan jasmani pra penempatan
    2. Pemeriksaan jasmani secara berkala untuk semua personalia penting
    3. Pemeriksaan jasmani berkala secara sukarela untuk semua personalia
    4. Klinik medis yang mempunyai staf dan perlengkapan yang baik
    5. Tersedianya personalia medis dan ahli higiene industri yang terlatih
    6. Perhatian yang sistematis dan preventif yang dicurahkan pada tekanan dan ketegangan industri
    7. Pemeriksaan-pemeriksaan berkala dan sistematis atas ketentuan-ketentuan untuk sanitasi yang tepat.
  - b. Mental
    1. Tersedianya penyuluhan kewajiban/psikiatri
    2. Kerjasama dengan para spesialis dan lembaga-lembaga psikiatri dari luar
    3. Pendidikan personalia perusahaan sehubungan dengan hakikat dan pentingnya masalah kesehatan mental
    4. Pengembangan dan pemeliharaan program hubungan kemanusiaan yang tepat.

Metode-metode pemeliharaan menurut Malayu S.P Hasibuan (2009:181)

terdiri dari:

1. Komunikasi
 

Komunikasi harus digunakan dalam setiap penyampaian informasi informasi dari komunikator kepada komunikan. Komunikasi berfungsi untuk *instructive, informative, influencing, dan evaluative*.

2. Insentif  
Metode insentif yang adil dan layak merupakan daya penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan, karena dengan pemberian insentif karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik.
3. Kesejahteraan karyawan  
Kesejahteraan yang diberikan hendaknya bermanfaat dan mendorong untuk tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat serta tidak melanggar peraturan legal pemerintahan.
4. Keselamatan dan keselamatan kerja  
Keselamatan dan kesehatan akan menciptakan terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik.
5. Hubungan industrial Pancasila  
Hubungan industrial Pancasila adalah hubungan antara para pelaku dalam proses produksi barang dan jasa (buruh, pengusaha, dan pemerintahan) didasarkan atas nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 yang tumbuh dan berkembang di atas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia.

### 2.1.3.3 Tujuan Pemeliharaan

Tujuan pemeliharaan menurut Edwin B. Flippo (1993:1) adalah untuk menjamin kesinambungan angkatan kerja yang mampu dan mau bekerja.

Tujuan pemeliharaan menurut Malayu S.P Hasibuan diantaranya sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan.
3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turnover* karyawan.
4. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesejahteraan karyawan.
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
6. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan.
7. Mngurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis.
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

Menurut Veithzal Rivai (2005:489), pada dasarnya dalam memelihara hubungan pekerja ini meliputi:

1. Upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja (*Quality of work life*) yang lebih baik.

2. Bagaimana manajemen dan departemen SDM mempengaruhi kualitas kehidupan kerja
3. Bagaimana peran departemen SDM dalam berkomunikasi.
4. Mengkaji kemungkinan adanya perbedaan antara disiplin preventif dan disiplin korektif.

Menurut Syafrizal Helmi dalam jurnal Manajemen Personalia Product dan Iklan tahun 2009 volume 07 halaman 7.

Tujuan utama dari pemeliharaan adalah untuk membuat orang yang ada dalam organisasi betah dan bertahan, serta dapat berperan secara optimal. Pemeliharaan SDM pada dasarnya untuk memperhatikan dan mempertimbangkan secara seksama hakikat manusianya.

#### **2.1.4 Konsep Kualitas Kehidupan Kerja**

Kualitas kehidupan kerja tidak menyarankan suatu teknis desain kerja yang khusus, akan tetapi lebih mengacu kepada iklim dan budaya kerja secara keseluruhan. Kualitas kehidupan kerja dapat dideskripsikan sebagai dampak efektivitas pegawai dan organisasi yang dikombinasikan dengan penekanan partisipasi dalam pemecahan masalah dan pembuatan suatu keputusan untuk mencapai tujuan. Hal ini dapat dibuktikan secara kuat bahwa pegawai yang dengan sungguh-sungguh menjalankan pekerjaannya akan lebih berkomitmen dengan organisasi. Sehingga kualitas kehidupan kerja yang tinggi memiliki dampak positif terhadap pergantian pegawai dan produktivitas untuk meningkatkan kinerja pegawai, bahkan antar budaya di dalam suatu organisasi. Kualitas kehidupan kerja digunakan untuk memperbaiki kualitas kehidupan kerja anggota organisasi. Kualitas kehidupan kerja tidak dibatasi pada perubahan konteks suatu pekerjaan, tetapi juga termasuk memanusiakan karyawan di tempat kerja, serta memperbaiki harkat dan harga diri mereka/para pegawai.

Program-program kualitas kehidupan kerja berusaha menciptakan iklim kerja yang memanusiakan manusia sehingga anggota organisasi atau pegawai/karyawan perusahaan lebih dilihat harkat dan martabatnya yang sangat diperlukan keterlibatannya dalam mencapai tujuan organisasi. Selain dari itu kualitas kehidupan kerja dapat juga menciptakan kepuasan kerja sehingga sumber daya manusia yang ada di lingkungannya menjadi kompetitif, yang akan menjadikan keseluruhan organisasi atau perusahaan akan menjadi kompetitif pula dalam mewujudkan eksistensinya.

Kualitas kehidupan kerja/*Quality of Work Life* dipandang sebagai seperangkat metode pendekatan atau teknologi untuk meningkatkan kemajuan lingkungan kerja dan produktivitas kerja. Kualitas kehidupan kerja/*Quality of Work Life* merupakan pernyataan ideologis tentang sifat pekerjaan dan hubungan pekerja dengan organisasi atau perusahaan. Selain dari itu kualitas kehidupan kerja/*Quality of Work Life* dianggap sebagai konsep global dan obat mujarab untuk mengatasi persaingan, masalah kualitas, tingkat produktivitas, dan masalah-masalah kualitas kerja yang lainnya.

#### **2.1.4.1 Definisi Kualitas Kehidupan Kerja**

Kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi Sumber Daya Manusia, dimana kualitas kehidupan kerja dalam organisasi sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan berkesinambungan.

**Tabel 2.1**  
**DEFINISI KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DARI**  
**BEBERAPA AHLI**

No.	Sumber	Definisi
1.	Wayne F. Cascio (2006: 24)	<i>Quality of work life in terms of employees perceptions of their physical and mental wellbeing of work.</i> "Kualitas kehidupan kerja adalah persepsi karyawan akan kesejahteraan mental dan fisik mereka di tempat kerja".
2.	Bernardin & Russell (1998:338)	<i>Quality of work life (QWL) refers to the level of satisfaction, motivation, involvement, and commitment individuals experience with respect to their lives at work.</i> Kualitas kehidupan kerja (QWL) mengacu pada tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan, dan komitmen pengalaman individu sehubungan dengan kehidupan mereka di tempat kerja
3.	Luthans (2006: 569)	Kualitas kehidupan kerja atau sering disebut QWL ( <i>Quality of Work Life</i> ) adalah dampak efektivitas manusia dan organisasi yang dikombinasikan dengan penekanan partisipasi dalam masalah dan pembuatan keputusan.
4.	Bateman Snell (2005: 430)	<i>Quality of work life (QWL) programs create a workplace that enhances employee well-being and satisfaction.</i> Kualitas kehidupan kerja (QWL) menciptakan program tempat kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan dan kepuasan.
5.	John M. Ivancevich (2005: 28)	<i>Quality of work life (QWL) an OD technique designed to improve organizational functioning by humanizing the workplace, making it more democratic, and involving employees in decision making.</i> Kualitas kehidupan kerja (QWL) teknik OD yang dirancang untuk meningkatkan fungsi organisasi dengan memanusiawikan tempat kerja, membuatnya lebih demokratis, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.
6.	Keith Davis (2005: 286)	<i>Quality of work life (QWL) is a large step forward from the traditional job designed of scientific management, which focused mostly on specialization and efficiency. for the performance of narrow tasks</i> Kualitas kehidupan kerja (QWL) adalah langkah besar ke depan dari kerja tradisional yang dirancang manajemen ilmiah yang terutama berfokus pada spesialisasi dan efisiensi untuk tugas kinerja
7.	Lina Anatan & Lena Ellitan (2007: 74)	<i>Quality of work life</i> adalah suatu cara pikir tentang orang-orang, pekerjaan, dan dampak organisasi, yang memusatkan perhatian pada dampak pekerjaan

No.	Sumber	Definisi
		terhadap pekerja dan efektifitas organisasional, disamping memberikan gagasan-gagasan partisipatif dalam memecahkan masalah-masalah organisasional dan pembuatan keputusan. <i>Quality of work life</i> adalah kultur esensial untuk menopang keberhasilan organisasi.
8.	Hadari Nawawi (2005: 24)	<i>Quality of work life</i> merupakan program yang mencakup cara untuk meningkatkan pekerjaan yang lebih baik.
9.	Dalam penelitian ini	Kualitas kehidupan kerja/ <i>quality of work life</i> adalah suatu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai dimana perusahaan atau organisasi memperhatikan kualitas kehidupan kerja para pegawainya.

Sumber: Diolah dari beberapa literatur

Tujuan dari kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) adalah mengubah dan meningkatkan iklim sehingga hubungan efektivitas antar manusia, teknologi, dan organisasi membuat pengalaman kerja menjadi lebih menarik dan hasil akhirnya sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Untuk melakukan kualitas kehidupan kerja lebih identik kepada kesejahteraan yang diperoleh pegawai dan merasakan adanya keterlibatan dalam mengambil keputusan yang mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Menurut Md. Zohurul Islam dan Sununta Siengthai dalam jurnal *ILO Conference on Regulating for Decent Work, to be held at the International Labour Office* tahun 2009 volume 8 halaman 5,

*QWL is defined as the favorable condition and environment of employees benefit, employees' welfare and management attitudes towards operational workers as well as employees in general*, artinya "kualitas kehidupan kerja/QWL didefinisikan sebagai kondisi lingkungan yang menguntungkan dan manfaat bagi karyawan, kesejahteraan karyawan dan sikap manajemen terhadap pekerja operasional maupun karyawan pada umumnya".

Menurut Guna Seelan Rethinam dan Maimunah Ismail dalam *European journal of social science* tahun 2008 volume 7 halaman 58:



*The constructs of QWL discussed are health and well-being, job security, job satisfaction, competency development, work and non-work life balance, artinya “dimensi kualitas kehidupan kerja terdiri dari:*

1. Kesehatan dan kesejahteraan
2. Keamanan kerja
3. Kepuasan kerja
4. Pengembangan kompetensi dan keseimbangan antara pekerjaan dengan non-pekerjaan”.

Menurut Serey (2006) yang dikutip Ebrahim Khalil Kanoo dalam *European journal of social science* tahun 2008 volume 7 halaman 59:

*QWL is quite conclusive and best meet the contemporary work environment. The definition is related to meaningful and satisfying work. It includes (i) an opportunity to exercise one’s talents and capacities, to face challenges and situations that require independent initiative and self-direction; (ii) an activity thought to be worthwhile by the individuals involved; (iii) an activity in which one understands the role the individual plays in the achievement of some overall goals; and (iv) a sense of taking pride in what one is doing and in doing it well.* Artinya “kualitas kehidupan kerja cukup meyakinkan dan terbaik dalam memenuhi lingkungan kerja”. Definisi ini berhubungan dengan pekerjaan yang berarti dan memuaskan, diantaranya:

1. Kesempatan untuk berlatih keterampilan seseorang untuk menghadapi tantangan dan situasi yang memerlukan inisiatif.
2. Suatu kegiatan yang dianggap berharga oleh individu yang terlibat.
3. Kegiatan dimana seseorang memahami peran individu dalam pencapaian beberapa tujuan secara keseluruhan
4. Rasa bangga dalam apa yang dilakukan dan dalam melakukannya dilakukan secara baik.

Kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) lebih identik dengan gaji yang lebih baik atau perasaan terlibatnya pegawai dalam organisasi. Kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) merupakan gabungan antara pekerja, pekerjaan dan organisasi yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. Dalam pelaksanaannya lebih fokus terhadap timbal balik pegawai dalam keefektifan melakukan pekerjaan di dalam suatu organisasi, selain daripada itu adanya partisipasi di dalam organisasi atau perusahaan dalam memecahkan masalah dan memutuskan suatu pekerjaan agar dapat berjalan sesuai dengan harapan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kualitas kehidupan kerja adalah suatu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai dimana perusahaan atau organisasi memperhatikan serta menciptakan program yang mendukung untuk kesejahteraan karyawan/pegawai. Oleh karena itu, bila kualitas kehidupan kerja yang dimiliki pegawai dapat tercapai, maka kinerja pegawai secara otomatis akan meningkat dan tujuan organisasi akan tercapai.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas Kehidupan Kerja**

Kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) merupakan kepuasan yang dimiliki pegawai terhadap organisasi. Menurut Hanefah *et. al.* yang dikutip Adri Hadi (2008:19), menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja (QWL), antara lain:

1. Tumbuh dan berkembang (*growth and development*)  
Kesempatan pegawai untuk dapat mengembangkan segala keahlian dan performanya dalam tantangan menjalankan suatu pekerjaan di dalam perusahaan.
2. Partisipasi (*participation*)  
Kesempatan pegawai yang diberikan perusahaan dalam mengambil suatu keputusan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.
3. Pengaruh lingkungan (*physical environment*)  
Pegawai merasa nyaman di lingkungan tempat kerja yang dapat meningkatkan produktivitasnya.
4. Supervisi (*supervision*)  
Hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahannya dan dapat bekerja dalam tim untuk menyelesaikan pekerjaan, selain itu pimpinan dapat memberikan pengarahan dengan jelas akan tugas yang dierikan kepada bawahan agar dapat terselesaikan dengan baik.
5. Upah dan kesejahteraan (*pay and benefits*)  
Kesempatan pegawai untuk memperoleh upah dan tunjangan di dalam suatu perusahaan sesuai dengan pekerjaan yang dijalani.
6. Faktor sosial (*social relevance*)  
Hubungan baik dengan rekan kerja untuk dapat menyelesaikan pekerja dan aspek lain di dalam kehidupannya di lingkungan tempat kerja.
7. Penyelesaian fungsi ditempat kerja (*workplace integration*)  
Menjaga hubungan yang baik dengan rekan kerja dan mampu membentuk sebuah tim untuk menyelesaikan pekerjaan.

Walton (1975:598) yang dikutip Risa Khoerunnisa (2010:19), menjelaskan bahwa terdapat tujuh faktor yang dapat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja yaitu:

1. Pertumbuhan dan pengembangan
2. Keikutsertaan
3. Lingkungan fisik
4. Pengawasan
5. Upah dan kesejahteraan
6. Keterkaitan sosial
7. Penyelarasan fungsi di tempat kerja

Burstein (1987:165) yang dikutip Risa Khoerunnisa (2010:21), bahwa faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja adalah:

1. Sistem kompensasi yang adil dan rasional.
2. Jalur karir yang jelas, sehingga dapat membantu karyawan untuk mengembangkan karir dan mewujudkan seluruh kemampuan dan minatnya.
3. Pengembangan kemampuan karyawan.
4. Hubungan yang bersifat terbuka diantara anggota organisasi, baik diantara rekan kerja maupun hubungan atasan dan bawahan.
5. Variasi tugas yang menarik dan menantang bagi karyawan.

Menurut Michale dan Stan Kossen (1998:307-308) yang dikutip Risa Khoerunnisa (2010:21), menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja yaitu sebagai berikut:

1. *Adequeta and fair compensation* (mencukupi kecukupan dan kewajaran kompensasi)
2. *Safe and healthy working conditions* (keselamatan dan kehatan kondisi kerja)
3. *Opportunity for developing and using human capacity* (peluang untuk berkembang penggunaan kapasitas manusia)
4. *Opportunity for continued growth and security* (peluang untuk tumbuh dan aman secara berkelanjutan)
5. *A feeling of belonging* ( perasaan memiliki )
6. *Employee rights* (hak-hak karyawan)
7. *Work and total life space* (pekerjaan dan ruang kehidupan total)  
*Social relevance of work life* (relevansi sosial kehidupan pekerjaan)

Dengan demikian dapat diartikan bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai di dalam suatu organisasi didukung dengan adanya kualitas tempat kerja yang baik agar pegawai merasa senang untuk terus dapat bekerja dan tujuan dari organisasi dapat tercapai

#### **2.1.4.3 Karakteristik Kualitas Kehidupan Kerja**

Belcher yang dikutip Wibowo (2009:285) mengemukakan bahwa bahwa karakteristik kualitas kehidupan kerja ditandai dengan:

1. Pekerja berpeluang memengaruhi keputusan
2. Pekerja berpartisipasi dengan pemecahan masalah
3. Pekerja mendapatkan informasi lengkap tentang pengembangan dalam organisasi
4. Pekerja mendapatkan umpan balik bersifat konstruktif
5. Pekerja senang menjadi bagian ari tin dan meningkatkan kolaborasi
6. Pekerja merasa bahwa pekerjaannya bermakna dan menantang
7. Pekerja merasakan adanya keamanan kesempatan kerja

Bernardin dan Russel (2005:520) yang dikutip Risa Khoerunnisa (2010:16), mengemukakan bahwa karakteristik kualitas kehidupan kerja musatkan pada beberapa bagian yaitu sebagai berikut:

1. Kodisi kerja (keselamatan, kesehatan, lingkungan fisik)
2. Pemberian upah dan *reward*
3. Keamanan kerja
4. Interaksi sosial
5. Kemandirian
6. Demokrasi (ikut serta dalam mengambil keputusan)
7. Kepuasan keja
8. Kecukupan pendapatan
9. Keikutsertaan karyawan
10. Pelatihan yang berikan pada karyawan, manajer dan staf untuk mendorong lebih professional, tanggung jawab terhadap peran baru.
11. Meningkatkan keterampilan
12. Dorogan untuk pengembangan dan rotasi jabatan
13. Ikut serta pad perserikatan
14. Pembentukan regu

Menurut Hanita Sarah Saad, Ainon Jauhariah Abu Samah dan Nurita Juhdi dalam jurnal *international review of business research papers* tahun 2008 volume 4 halaman 1, mengemukakan bahwa variabel kualitas kehidupan kerja yang mendukung yaitu:

1. Dukungan dari organisasi
2. Konflik pekerjaan-keluarga
3. Hubungan dengan rekan kerja
4. Kompetensi diri
5. Dampak pekerjaan
6. Kebermaknaan kerja
7. Optimisme terhadap perubahan organisasi
8. Otonomi
9. Akses ke sumber daya
10. Kontrol waktu

Cascio (2006:25) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja terdiri dari berbagai dimensi yaitu, *communication, conflict resolution, career development, employee participation, pride, equitable compensation, a safe environment, job security, wellness*. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 2.1 dan sebagai berikut:



**GAMBAR 2.1**  
**‘QUALITY IN ALL WE ARE AND ALL WE DO’**  
 Sumber: Cascio (2006:25)

Berdasarkan Gambar 2.1 menurut Cascio (2006:25) bahwa dimensi dari kualitas kehidupan kerja adalah sebagai berikut:

1. *Communication* (Komunikasi)
  - a. *One-on-ones* (Pertemuan tatap muka)
  - b. *Group meetings* (Pertemuan kelompok)
  - c. *Publications* (Publikasi)
2. *Conflict Resolution* (Penyelesaian Konflik)
  - a. *Open door* (Keterbukaan)
  - b. *Formal complaint process* (Proses formal penyampaian keluhan)
  - c. *Pear review/appeal process* (Pertukaran pendapat/proses banding)
3. *Career Development* (Pengembangan Karir)
  - a. *Job bidding* (Perlindungan jabatan)
  - b. *Trainning/educating* (Pelatihan/pendidikan)
  - c. *Evaluating Performance* (Penilaian kegiatan)
  - d. *Promoting within* (Promosi dari dalam)
4. *Employee Participation* (Partisipasi kerja)
  - a. *Coors employee involvement teams* (Kerjasama pekerja dalam tim)
  - b. *Employee participation meetings* (Partisipasi pekerja dalam rapat)
  - c. *Quality improvement teams* (Peningkatan kualitas tim)
5. *Pride* (Kebanggaan)
  - a. *Company identity* (Identitas perusahaan)
  - b. *Civic participation* (Partisipasi kemasyarakatan)
  - c. *Environmental concern* (Kepedulian lingkungan)
  - d. *Corporate citizenship*
6. *Equitable Compensation* (Kompensasi yang layak)
  - a. *competitive wages and benefits* (Komite jumlah gaji dan keuntungan/manfaat)
7. *A safe Environment* (Keselamatan lingkungan)
  - a. *Safety communities* (Komite keselamatan)
  - b. *Emergency response teams* (Tim pertolongan gawat darurat)
  - c. *safety programs* (Program keselamatan kerja)
8. *Job Security* (Keselamatan kerja)
  - a. *No-layoff goal of regular full-time employees* (Tidak ada pemberhentian pekerja tetap/*regular full-time*)
  - b. *Retirement program* (Program pensiun)
9. *Wellnes* (Kesehatan)
  - a. *Medical center* (Pusat kesehatan)
  - b. *Dental wellness center* (Pusat kesehatan gigi)
  - c. *Wellness center programs* (Program pusat senam kebugaran)
  - d. *Recreation programs* (Program rekreasi)
  - e. *Counseling programs* (Program konseling)

#### 2.1.4.4 Aktivitas-aktivitas Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) secara operasional menggambarkan aktivitas yang dapat dirasakan oleh pekerja sebagai suatu usaha

yang mengarah pada terciptanya kualitas kehidupan kerja yang lebih baik.

Menurut Lina Anatan dan Lena Ellitan (2007:68) menungkap bahwa aktivitas-

aktivitas itu mencakup beberapa hal antara lain:

1. Memberikan ide-ide pemecahan masalah secara partisipatif yang melibatkan anggota organisasi pada berbagai jenjang. Namun *QWL* berusaha menciptakan kerjasama manajemen tenaga kerja dan manajemen partisipatif dalam usaha mengidentifikasi masalah dan peluang dalam lingkungan kerja (organisasi), pengambilan keputusan dan pelaksanaan perubahan.
2. Merestrukturasi sifat dasar pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja dan sistem-sistem kerja yang melingkupinya, sehingga pengaturan kerja dan rangkaian kerja lebih konsisten dengan kebutuhan-kebutuhan individual dan struktur-struktur sosial di tempat kerja.
3. Menciptakan sistem reward inovatif yang akan memberikan iklim yang berbeda dalam organisasi. Hal ini karena sistem imbalan adalah faktor utama untuk memotivasi kerja dan usaha karyawan yang pada gilirannya nanti akan meningkatkan kinerja organisasi.
4. Memperbaiki lingkungan kerja yang ditekankan pada kondisi nyata yang melingkupi pekerja-pekerja, termasuk lingkungan fisik, jam kerja, dan aturan-aturan yang berlaku.

Mitra dan Lestari (2005:85-86) yang dikutip Risa Khoerunnisa (2010:22), menyatakan bahwa program kualitas kehidupan kerja yang dapat dikembangkan dalam perusahaan antara lain: program desain pekerjaan, program *benefit* yang fleksibel, program pelatihan dan pengembangan serta komunikasi yang harmonis di lingkungan kerja.

1. Program desain Pekerjaan: Mendesain pekerjaan dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya pengurangan jam kerja, pengurangan beban kerja dan waktu kerja yang fleksibel.
  - a. Pengurangan jam kerja. Dengan program ini karyawan dapat memperoleh manfaat dengan memberikan kebijakan paruh waktu atau pembagian pekerjaan (*job sharing*). Pembagian pekerjaan dapat dilakukan apabila satu

posisi jabatan dilakukan oleh dua karyawan sehingga mereka dapat membagi tanggung jawabnya.

- b. Pengurangan beban kerja. Program ini memungkinkan karyawan untuk mengurangi skedul kerja pada saat tertentu seperti ketika karyawan menempuh pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi, ketika ada keluarga sakit dan sebagainya.
  - c. Waktu kerja yang fleksibel. Dengan program ini karyawan diberi keleluasaan untuk menentukan kapan harus memulai dan mengakhiri jam kerja mereka, sehingga masing-masing orang dapat berbeda.
2. Program *Benefit*, berbagai bentuk program *benefit* karyawan yang diselenggarakan oleh perusahaan atau organisasi dapat dikelompokkan dalam lima kelompok yaitu:
- a. Asuransi sosial merupakan program benefit karyawan yang di dalamnya meliputi program keamanan sosial, asuransi pengangguran dan kompensasi karyawan. Keamanan sosial adalah program *benefit* karyawan yang bersifat resmi, dalam pengertian penyelenggaraan program ini diatur dengan peraturan resmi pemerintah sehingga membatasi gerak pemimpin organisasi dalam pengelolaannya. Asuransi pengangguran adalah program *benefit* karyawan yang ditujukan untuk mengganti penghasilan yang hilang, membantu mencari pekerjaan baru, atau untuk menjaga stabilitas masalah ketenagakerjaan dalam organisasi. Sedangkan kompensasi karyawan adalah program yang ditujukan untuk melindungi setiap tenaga kerja dalam melakukan pekerjaannya atau tanggung jawabnya. Bentuknya adalah



*disability income* yang merupakan kompensasi dengan tujuan untuk meringankan beban tenaga kerja yang tidak mampu secara ekonomi, program perawatan kesehatan, *benefit* kematian, serta pelayanan rehabilitasi yang ditujukan untuk memberikan perawatan fisik dan mental karyawan.

b. Asuransi kelompok adalah suatu bentuk program *benefit* karyawan yang ditujukan untuk memberikan perlindungan kepada sekelompok tenaga kerja. Jadi program ini tidak berlaku untuk semua tenaga kerja, hanya mereka yang menjadi anggota kelompok saja yang bisa memanfaatkan jenis asuransi ini. Penyelenggaraan program ini tidak diatur resmi oleh pemerintah sehingga memberi kebebasan para pimpinan organisasi dalam mengelolanya. Jenis asuransi ini adalah asuransi kesehatan dan asuransi ketidakmampuan bekerja karena cacat.

c. *Retirement* merupakan program *benefit* karyawan yang ditujukan untuk melindungi tenaga kerja pasca pensiun. Program ini tidak resmi sehingga memberi kebebasan bagi para pengelolanya. jenis dari program pensiun meliputi *benefit* karyawan dan *defined contribution* dimana tidak ada ketentuan tentang besar kompensasi yang diterima ketika karyawan pensiun, tetapi menetapkan jumlah potongan penghasilan perbulan untuk masa pensiun nanti.

d. Menggaji untuk waktu tidak bekerja merupakan salah satu program *benefit* karyawan yang ditujukan untuk meningkatkan produktivitas jangka panjang. Program ini menuntut organisasi memberikan kompensasi kepada tenaga kerja meskipun mereka tidak bekerja atau tidak masuk kerja dengan cara

menggaji waktu istirahat atau hari tidak bekerja. Dalam jangka panjang penyelenggaraan program ini akan berdampak pada peningkatan citra karyawan dan masyarakat terhadap organisasi, yang pada akhirnya dapat membangun kepercayaan masyarakat sehingga aktivitas yang dilakukan akan direspon positif oleh mereka. Beberapa jenis program ini adalah jam istirahat, liburan, cuti, absen dan berbagai kegiatan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan pada saat jam kerja seperti rekreasi pada jam kerja dan olahraga pada jam kerja.

- e. *Family friendly policies* merupakan program *benefit* karyawan yang ditujukan untuk membantu tenaga kerja dengan jalan meringankan penyelesaian konflik antara masalah kerja dan bukan kerja yang dihadapi oleh tenaga kerja. Sehingga manajer harus membuat kebijakan yang dapat mengurangi konflik peran pekerjaan dan beban kerja yang terlalu berat untuk mengurangi *turnover* karyawan.
3. Program Pelatihan dan Pengembangan, ada tiga kebutuhan pelatihan dan pengembangan, yaitu analisis organisasi (*organization analysis*), analisis pekerjaan dan tugas (*job of task analysis*) dan analisis pegawai (*person analysis*). Analisis organisasi dilakukan untuk menganalisis tujuan organisasi, sumberdaya yang ada dan lingkungan organisasi yang sesuai dengan kenyataan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengadakan survei kepada karyawan dalam hal kepuasan kerja, persepsi dan sikap pegawai dalam administrasi. Di samping itu analisis organisasi dapat menggunakan informasi-informasi seperti *turnover*, absensi, kartu pelatihan, daftar kemajuan pegawai dan data perencanaan sumberdaya manusia.

4. Komunikasi Efektif dalam Lingkungan Kerja. Menurut Gita Sudarmo dan Sudita (2005:89), komunikasi diidentifikasi sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. Pentingnya komunikasi dalam hubungannya dengan pekerjaan ditunjukkan oleh banyaknya waktu yang dipergunakan untuk berkomunikasi dalam pekerjaan. Komunikasi ibaratnya merupakan darah organisasi yang menghubungkan bagian-bagian yang terpisah dalam organisasi.

Komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam mengintegrasikan dan mengkoordinasikan semua bagian dan aktivitas di dalam organisasi. Oleh karena kompleksnya proses komunikasi, permasalahan dapat muncul pada tingkat individu, kelompok maupun organisasi. Beberapa hambatan yang utama dari komunikasi yang efektif yaitu masalah penafsiran terhadap suatu pesan, manipulasi informasi, tekanan waktu, mendengar secara efektif, masalah bahasa, perbedaan kerangka acuan dan beban komunikasi yang berlebihan. Komunikasi yang efektif dan harmonis tergantung pada kualitas dari proses komunikasi baik pada tingkat individu maupun pada tingkat organisasi. Memperbaiki komunikasi dalam organisasi berkaitan dengan melakukan proses yang akurat mulai dari penyampaian pesan, penguraian dan umpan balik pada tingkat komunikasi antar pribadi dan pada tingkat organisasi, menciptakan dan memonitor saluran komunikasi yang tepat. Beberapa cara dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi diantaranya meningkatkan umpan balik, empati, pengulangan, penggunaan bahasa yang sederhana, penentuan waktu yang efektif dan pengaturan arus informasi.

Menurut Miftah Toha (2005:67) yang dikutip Risa Khoerunnisa (2010:27), komunikasi sangat berperan dalam suatu organisasi, dan organisasi itu sendiri merupakan kumpulan orang-orang yang selalu membutuhkan komunikasi dengan sesamanya. Untuk membedakan komunikasi organisasi dengan komunikasi yang ada di luar organisasi adalah dengan melihat struktur hirarki yang merupakan karakteristik dari setiap organisasi. Perilaku orang-orang yang berada di luar organisasi dalam berkomunikasi tidaklah mengikat karena tidak ada struktur hirarki. Komunikasi dalam organisasi, tentunya ada komunikasi pribadi antara orang-orang dalam organisasi. Komunikasi antar pribadi ini berorientasi pada perilaku, sehingga penekanannya pada proses penyampaian informasi dari satu orang ke orang lain. Komunikasi antar pribadi ini dapat berjalan dengan efektif apabila ada lima hal yaitu: keterbukaan, empati, dukungan kepositifan dan kesamaan.

#### **2.1.4.5 Usaha Meningkatkan Kualitas Kehidupan Kerja**

Cascio (2005:19) yang dikutip Risa Khoerunnisa (2010:27), mengungkapkan bahwa ada beberapa usaha untuk Meningkatkan kualitas kehidupan kerja yaitu:

1. Manajer harus menjadi pemimpin dan pelatih bukan sebagai bos/diktator.
2. Keterbukaan dan kepercayaan adalah penting. Kualitas kehidupan kerja dapat digunakan sebagai alat untuk meretakkan serikat buruh dan menjauhkan mereka. Mereka harus tetap terpisah dari kontrak penawaran kolektif dan tidak dapat digunakan oleh serikat buruh alat untuk melawan manajemen.
3. Secara tipikal informasi yang dipegang oleh manajemen harus di bagi, dan saran yang dibuat oleh non manajer harus diambil serius.

4. Kualitas kehidupan kerja harus berubah secara terus menerus dan menjadi ke depan dari pemecahan awal sampai pada tingkat *partnership* aktual antara manajemen dan karyawan.

Michale dan Stan Kosssen (1997:309) yang dikutip Risa Khoerunnisa (2010:28), menungkapkan bahwa metode memperbaiki kualitas kehidupan kerja ada beberapa hal yang dilakukan yaitu:

1. *Job Enrichment* (pengayaan pekerjaan).
2. *Job Enlargement* (perluasan pekerjaan).
3. *Vertical and horizontal loading* (muatan vertical dan horizontal).
4. *Manipulating core job dimensions* (manipulasi dimensi pekerjaan inti).
5. *Job rotation* (rotasi jabatan).
6. *Cross-training* (pelatihan silang).
7. *Feedback and reinforcement* (balikan dan penguatan).
8. *Well pay and floating holidays* (gaji yang baik dan hari libur yang sering berganti-ganti).
9. *Empowerment* (pemberdayaan).
10. *Child and elder care* (perawatan anak dan orang tua).
11. *Changes to the work environment and social environment* (perubahan lingkungan pekerjaan dan lingkungan sosial).
12. *Ergonomic changes* (perubahan ergonomik).
13. *Wellness program* (program kesehatan).
14. *Aesthetics and personalization* (estetika dan personalisasi).

### 2.1.5 Konsep Kinerja Pegawai

Indikator terbesar efektivitas pendayagunaan sumber daya manusia melalui system penilaian kinerja adalah dampak sistem tersebut terhadap peningkatan hasil kerja. Hasil kerja berhubungan langsung dengan kinerja seluruh pegawai dalam suatu organisasi

Kinerja merupakan salah satu ukuran untuk mencapai tujuan organisasi. pengukuran kinerja seorang pegawai dibutuhkan standar pengukurannya untuk mengetahui apakah kinerja pegawai telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan dan juga menilai besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara

hasil pekerjaan yang aktual dengan hasil yang diharapkan. Dalam organisasi kinerja merupakan faktor kunci untuk menciptakan pondasi pekerjaan dengan pengakuan proses dan bertindak sebagai mekanisme sehingga diperoleh kinerja yang tinggi (*high performance*).

### 2.1.5.1 Definisi Kinerja

Kinerja sumber daya manusia merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja adalah sebagai hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi dalam periode waktu tertentu.

Pengertian kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Tingkatannya dapat bermacam istilah. Kinerja karyawan dapat dikelompokkan ke dalam tingkat kinerja tinggi, menengah, atau rendah. Dapat juga dikelompokkan malampaui target, sesuai target, atau dibawah target. Berangkat dari hal-hal tersebut, kinerja dimaknai sebagai keseluruhan “unjuk kerja” dari seorang karyawan.

**Tabel 2.2**

#### **DEFINISI KINERJA PEGAWAI DARI BEBERAPA AHLI**

No	Sumber	Definisi
1.	Sjafri Mangkuprawira dan Arda Vitayala (2006:153)	Kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan erta organisasi bersangkutan.

No	Sumber	Definisi
2.	A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2007:10)	Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
3.	Vitzal Rivai (2008:309)	Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.
4.	Moh. Pabundu Tika (2006:151)	Kinerja adalah sebagai hasil fungsi pekerjaan/ kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.
5.	Gary Dessler (2000:87)	Kinerja adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan yang diharapkan dari karyawan.
6.	Sedarmayanti (2008:260)	Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.
7.	H. John Bernadine (2006:173)	<i>Performance is defined as the record of out comes produced on a specified job function or activity during a specified time period.</i> Kinerja didefinisikan sebagai catatan keluar datang diproduksi pada fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.
8.	Faustino Cardoso Gomez (2005:142)	Kinerja adalah catatan <i>out put</i> yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan atau kegiatan selama periode waktu tertentu.
9.	Dalam Penelitian ini	Kinerja adalah prestasi atau hasil kerja ( <i>out put</i> ) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Sumber: Diolah dari beberapa literatur

Pendapat para ahli menunjukkan bahwa kinerja adalah prestasi atau hasil dari pekerjaan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja

merupakan hasil dari suatu proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan oleh seseorang karyawan, baik sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok atau organisasi bisnis atau sosial pada periode tertentu yang hasilnya dapat dinikmati sendiri maupun oleh kelompok atau perusahaan.

Berdasarkan pengertian tersebut, secara sederhana kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas kerjanya.

#### **2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Pada dasarnya kinerja dipengaruhi oleh kondisi-kondisi tertentu yang berasal dari dalam dan dari luar diri individu. Kondisi dari dalam diri individu meliputi kondisi fisik dan psikis yang merupakan modal utama bagi dirinya, dalam hal ini adalah kualitas kehidupan kerja/QWL. Salah satu cara dalam memperoleh kinerja yang baik di dalam suatu organisasi. Faktor-faktor yang dianggap turut mempengaruhi kinerja adalah:

- Faktor lingkungan, diantaranya yaitu lokasi perusahaan, prestise perusahaan, dan image perusahaan. Byars and Roe (2005:251), mengatakan bahwa beberapa faktor lingkungan pada umumnya mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain:
  1. Jam kerja.
  2. Fasilitas dan kelengkapan kerja yang memadai.
  3. Peraturan yang mengikat pekerjaan.
  4. Kurangnya kerjasama antar pegawai.
  5. Supervisor atau pengawasan yang diterapkan.
  6. Suhu ruangan.
  7. Pencahayaan.
  8. Tingkat kebisingan.
  9. Mesin dan peralatan yang digunakan.
  10. Waktu kerja bergiliran.



- Faktor organisasi, diantaranya yaitu budaya organisasi, kondisi kerja, kohevisitas kelompok, sistem imbalan, kepemimpinan, sistem komunikasi, perubahan organisasi, struktur organisasi.

Menurut Sjafri Mangkuprawira dan Arda Vitayala (2007:155-156), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- a. Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada karyawan.
- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal, internal.

A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor Kemampuan  
Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencari kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kahliannya.
2. Faktor Motivasi  
Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang arah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2007:13), kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari:
  - a. Kemanpuan dan keahlian
  - b. Latar belakang
  - c. Demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari:
  - a. Persepsi
  - b. *Attitude*
  - c. Pembelajaran
  - d. Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari:
  - a. Sumber dana
  - b. Kepemimpinan
  - c. Penghargaan
  - d. Struktur *job design*

Menurut B. Siswanto (2005:18) memaparkan bahwa pada umumnya prestasi kerja seseorang antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan.

Menurut Schemerhan yang dikutip Andrie Hadi (2008:24), terdapat beberapa faktor dari kinerja (*performance*) individu, yaitu:

1. *Individual Attributes*: mengacu pada kapasitas untuk menampilkan perilaku kerja. Hal ini meliputi karakteristik demografis seperti jenis kelamin dan usia, karakteristik kompetensi seperti bakat dan kemampuan, serta karakter psikologis seperti nilai, sikap-sikap, dan kepribadian.
2. *Work Effort*: mengacu pada kemauan (*willingness*) yang dikerahkan. Motivasi adalah terminologi yang sering digunakan untuk menggambarkan kekuatan dalam diri individu yang menerangkan tentang tingkat, arah, dan persistensi dari usaha (*effort*) yang dikerahkan dalam kerja. Motivasi memprediksikan usaha. Usaha yang telah dikombinasikan dengan kemampuan dan dukungan organisasi akan dapat memprediksi kinerja.
3. *Organization Support*: berkaitan dengan kesempatan (*opportunity*) untuk tercapainya kinerja tertentu. Dukungan organisasi dalam kombinasinya dengan komponen lain dapat memprediksi kinerja.

Hubungan ketiga faktor ini dapat diformulasikan dalam bentuk:

*Performance = individual attributes x work effort x organizational support*

Menurut Amstrong dan Baron yang disadur dalam Wibowo (2009:99),

faktor lain yang mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. *Personel factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer, dan team leader.
3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/situasional factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Melalui pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari faktor internal dan eksternal para pegawai itu sendiri. Faktor internal mencakup kemauan dan motivasi dari pegawai tersebut. Sedangkan faktor eksternal lebih ditekankan kepada lingkungan tempat pegawai itu bekerja. Faktor lingkungan biasanya terdiri dari lokasi tempat kerja, prestise perusahaan/organisasi, image perusahaan/organisasi.

### **2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Menurut Henderson yang dikutip Andrie Hadi (2008:26), kinerja memiliki indikator-indikator yang umum digunakan dalam pengukurannya, yaitu:

- *Punctually*: kecermatan, kerapihan, dan kecakapan dalam bekerja sehingga hasil akurat secara meyakinkan sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab/tugasnya.
- *Attendance*: kehadiran individu dalam melaksanakan tugasnya (usaha pegawai mematuhi jadwal dan kehadiran hari kerja).
- *Effort*: usaha individu dalam menyelesaikan tugasnya melalui perencanaan dan peraturan yang baik, sesuai prosedur dan menggunakan waktu kerja secara efisien.
- *Cooperation*: kemampuan individu untuk menjalin kerjasama dengan rekan sekerjanya.

- *Dependability*: individu dapat diandalkan dalam pengembangan tugasnya.
- *Initiative*: kemampuan individu untuk memulai suatu pekerjaan tanpa diberitahu oleh orang lain.
- *Intelligence*: pengetahuan yang dimiliki oleh individu sehubungan dengan pekerjaannya.
- *Judgement*: kemampuan individu untuk menilai situasi, menarik kesimpulan dan mengeluarkan keputusan.
- *Attitude*: kecenderungan perilaku individu dalam situasi kerja.
- *Adaptability*: kemauan dan kemampuan individu untuk menerima pekerjaan baru dan menyelesaikan sesuai dengan standar yang telah ditentukan dan mengatasi beragam variasi pekerjaan.
- *Leadership*: kemampuan pegawai dalam membuat perencanaan, pengoordinasian, pelaksanaan dan mengendalikan/mengawasi serta mampu menjadi teladan pegawai lainnya demi kepentingan perusahaan.
- *Self-control*: kemampuan individu untuk mengendalikan emosi dalam pelaksanaan pekerjaannya.
- *Resourcefulness*: kemampuan individu dalam berfikir dan menggunakan akalnyanya dalam mencari solusi masalah.
- *Loyalty*: kesediaan pegawai untuk lebih mengutamakan penyelesaian tugas yang diberikan untuk kepentingan perusahaan yang disertai dengan penggunaan waktu baik yang dijadwalkan maupun tidak, baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan.
- *Acceptance of responsibility*: kemampuan individu untuk mengambil tanggung jawab atas pekerjaan yang telah dibebankan.
- *Concentration on work*: kemampuan individu untuk mengambil tanggung jawab atas pekerjaan yang telah dibebankan.

Menurut Flippo yang dikutip Andrie Hadi (2008:29) memberikan gambaran mengenai indikator kinerja yang ada pada seseorang pegawai, yaitu:

1. Mutu kerja (ketepatan, keterampilan, ketelitian, kerapihan)  
Mutu kerja menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, keterampilan, ketelitian, dan kerapihan.
2. Kuantitas kerja (keluaran, kecepatan)  
Kuantitas kerja menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran tugas-tugas regular dan kecepatan dalam melaksanakan tugas regular tersebut.
3. Ketangguhan (mengikuti perintah, ketepatan waktu)  
Ketangguhan menyatakan tingkat kepatuhan terhadap perintah, serta tingkat kedisiplinan dari pegawai.
4. Sikap (kerjasama, tanggung jawab)  
Sikap menyatakan tingkat kerjasama dan tanggung jawab pegawai atas pekerjaannya.

Menurut Gary Dessler (2006:329), kinerja terdiri dari beberapa dimensi diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan.
2. Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
3. Pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan informasi praktis/teknis yang digunakan pada pekerjaan.
4. Bisa diandalkan adalah sejauh mana seorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas.
5. Kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat/makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.
6. Kebebasan adalah tingkatan kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi

Menurut Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson yang disadur dalam Wibowo (2009:102-104) indikator kinerja terdiri dari:

1. Tujuan
2. Standar
3. Umpan balik
4. Alat atau sarana
5. Kompetensi
6. Motif
7. Peluang

Pada penelitian ini dimensi dan indikator yang akan digunakan oleh penulis adalah teori dari Gary Dessler untuk variabel kinerja pegawai.

#### **2.1.5.4 Penilaian Kinerja**

Menurut Gary Dessler (2006:327), penilaian kinerja berarti membandingkan kinerja sesungguhnya dari bawahan Anda dengan standar yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja disini terdiri dari beberapa metode yaitu metode skala peringkat grafis, metode peringkat alternasi, metode perbandingan berpasangan, metode distribusi kekuatan, metode kejadian kritis, bentuk naratif,

dan skala peringkat standar perilaku. Penilaian kinerja tersebut mencatat ciri-ciri seperti kualitas dan kepercayaan, jangkauan nilai kinerja. Penilaian kinerja menurut Gary Dessler (2006:329) terdiri dari:

1. Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan.
2. Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
3. Pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan informasi praktis/teknis yang digunakan pada pekerjaan.
4. Bisa diandalkan adalah sejauh mana seorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas.
5. Kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat/makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.
6. Kebebasan adalah tingkatan kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi

Menurut Bernardin dan Russel yang dikutip Army Maulana Yusuf (2009:65), *“A way of measuring the contribution of individuals to their organization”*. (Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja).

Menurut Cascio yang dikutip Army Maulana Yusuf (2009:65), penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok.

Menurut Bambang Wahyudi yang dikutip Army Maulana Yusuf (2009:65), penilaian kinerja adalah evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya.

Penilaian kinerja menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:10), adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.

Menurut Sondang P. Siagian (2007:225-226) yang dimaksud penilaian prestasi kerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dimana terdapat berbagai faktor, yaitu:

1. Yang dinilai adalah manusia yang di samping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seorang serta kriteria yang diterapkan secara objektif.
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud, yaitu:
  - a. Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi dimasa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
  - b. Dalam penilaian tersebut bersifat negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
  - c. Jika seseorang mendapat penilaian yang tidak objektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
4. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai.
5. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Menurut Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri (2005:19), pengertian evaluasi kinerja atau *performance evaluation*:

1. Alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja.
2. Satu cara untuk penilaian kinerja dengan melakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan.
3. Alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan.

Penilaian dari keberhasilan seseorang dapat dilihat secara kuantitas dan kualitas kerja yang dilakukan seseorang secara individu atau kelompok yang diberikan oleh perusahaan. Penilaian ini merupakan suatu pengukuran terhadap *out put* dari pekerja yang mendukung produktivitas. Penilaian dapat dilakukan khususnya oleh atasan langsung atau orang-orang yang ditunjuk perusahaan untuk melakukannya, penilaian juga dapat dilakukan oleh diri pekerja itu sendiri atau bawahannya.

#### **2.1.5.5 Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai (2005:311-312) dapat digunakan untuk:

1. Mengetahui pengembangan
2. Pengambilan keputusan administratif
3. Keperluan perusahaan
4. Dokumentasi

Berdasarkan uraian di atas, tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja karyawan pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam:
6. Meningkatkan motivasi kerja



7. Meningkatkan etos kerja
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan. efektivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif-kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam A.A.Anwar Prabu Mangknegara (2005:10-11), adalah:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

#### 2.1.5.6 Manfaat dan Kegunaan Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2005:313) kegunaan penilaian prestasi kerja ada tiga yaitu:

1. Penilaian prestasi kerja memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji.
2. Penilaian prestasi kerja memberikan satu peluang bagi atasan dan bawahan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan karyawan yang pada akhirnya memungkinkan kedua belah pihak mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan apa saja yang mungkin sudah digali oleh penilaian, dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan bawahan.
3. Penilaian memberikan satu peluang yang baik untuk meninjau rencana karir karyawan dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkannya secara spesifik. Penilaian hampir selalu berdampak pada keputusan peningkatan gaji dan promosi.

Seperti yang dikemukakan oleh Dessler (2005:313), penilaian memberikan satu peluang yang baik untuk meninjau rencana karir karyawan, dimana dilihat dari segi kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkan karyawan secara spesifik.

Menurut R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe (2005:245-255), kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. *Human resource planning* (Perencanaan sumber daya manusia).
2. *Recruitment and selection* (Perekrutan dan seleksi).
3. *Training and development* (Pelatihan dan pengembangan).
4. *Carreer planning and development* (Perencanaan karir dan pengembangan).
5. *Compensation programs* (Program kompensasi).
6. *Internal employee relations* (Internal hubungan karyawan).

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:11), kegunaan penilai prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balasa jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai criteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Kegunaan penilaian kinerja menurut Handoko yang dikutip Yulistiana (2007:28-29) adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja
2. Penyesuaian kompensasi
3. Keputusan penempatan
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karier
6. Penyimpangan proses staffing
7. Ketidakkuratan informasi
8. Kesalahan disain pekerjaan
9. Kesempatan kerja yang adil
10. Tantangan eksternal

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Menurut Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri (2005:55), antara lain:

- a. Meningkatkan motivasi
- b. Meningkatkan kepuasan kerja
- c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka
- d. Umpan balik dari kinerja lalu akurat dan konstruktif
- e. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar
- f. Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.

Menurut Sedarmayanti yang dikutip Yulistiana (2007:28), manfaat penilaian kinerja adalah:

1. Peningkatan prestasi kerja
2. Kesempatan bekerja adil
3. Penyesuaian kompensasi
4. Mengetahui dasar pekerja
5. Penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

#### **2.1.5.7 Metode Penilaian Kinerja**

Menurut Veithzal Rivai (2005:324), metode penilaian kinerja terdiri dari:

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu. Metode penilaian kinerja berorientasi masa lalu terdiri dari:
  - a. Skala peringkat (*Scale*) merupakan metode yang paling tua dan paling banyak digunakan dalam penilaian prestasi, dimana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.
  - b. Daftar pertanyaan (*Checklist*). Penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.
  - c. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*). Metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian. Salah satu sasaran dasar pendekatan pilihan ini adalah untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan berat sebelah penilaian dengan memaksakan suatu pilihan antara

pernyataan-pernyataan deskriptif yang kelihatannya mempunyai nilai yang sama.

- d. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*). Merupakan pemilihan yang berdasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan. Pernyataan-pernyataan tersebut disebut sebagai insiden kritis dan biasanya dicatat oleh atasan selama masa penilai untuk setiap karyawan yang amat berguna dalam memberikan umpan balik karyawan yang bersangkutan.
- e. Metode catatan prestasi. Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para professional.
- f. Metode peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally anchored rating scale = BARS*). Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.
- g. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*). Penyelia turun langsung bersama-sama dengan ahli dari SDM. Spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut. Hasil penilaian dikirim ke penyelia dan di bawa ke lapangan untuk keperluan review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan pihak karyawan yang dinilai.
- h. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*). Karena berbagai pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid (sahih) dan reliabel (dapat dipercaya).
- i. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*). Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang

dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis. Perbandingan demikian dipandang bermanfaat untuk manajemen sumber daya manusia dengan lebih rasional dan efektif.

2. Metode penilaian berorientasi masa depan. Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan terdiri dari:
  - a. Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*). Adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.
  - b. Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management By Objective*). Adalah satu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.
  - c. Penilaian secara Psikologis. Adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis.
  - d. Pusat Penilaian (*Assesment Center*). Adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Menurut Suatno dan Donni Juni Priansa (204-206), penilaian kinerja terdiri dari:

1. *Past oriented appraisal methods*. Adalah penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari pekerjaan yang telah dilakukannya. Kelebihannya adalah jelas dan mudah diukur, terutama secara kuantitatif. Kekurangannya adalah kinerja yang diukur tidak dapat diubah sehingga kadang-kadang justru salah menunjukkan seberapa besar potensi yang dimiliki seseorang. Selain itu,

metode ini kadang-kadang sangat subjektif dan memiliki banyak biasnya. Teknik-teknik penilaian berorientasi masa lalu mencakup:

- a. *Rating Scale*
  - b. *Checklist*
  - c. Metode peristiwa kritis/ *Critical Incident Methode*
  - d. Metode peninjauan lapangan/*Field Review Methode*
  - e. Tes dan Observasi Prestasi Kerja
  - f. Metode evaluasi kelompok
2. *Future oriented appraisal methods*. Adalah penilaian kinerja dengan menilai seberapa besar potensi karyawan dan mampu untuk menetapkan kinerja yang diharapkan pada masa datang. Metode ini juga kadang-kadang masih menggunakan past method. Catatan kinerja juga masih digunakan sebagai acuan untuk menetapkan kinerja yang diharapkan. Kekurangan dari metode ini adalah kakuratannya, karena tidak ada yang bias memastikan 100% bagaimana kinerja seseorang pada masa yang akan datang. Metode yang digunakan terdiri dari:
- a. Penilaian diri/*Self Appraisal*
  - b. Penilaian Psikologis/*Psychological Appraisal*
  - c. Pendekatan MBO/*Management By Objective*

### **2.1.6 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Cascio (2006:24) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, bekerja dan kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia.

Sehubungan dengan hal tersebut, apabila perusahaan dapat memenuhi kebutuhan karyawannya maka karyawan akan lebih meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan perusahaan akan tercapai. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh

Wibowo (2009:285) bahwa “organisasi yang mengenal peranan sumber daya manusia dan perbaikan produktivitas dan menghargai kekuatan tenaga kerja yang mempunyai komitmen, terutama diarahkan pada sumber daya manajemen, terhadap pengembangan lingkungan di mana pekerja dapat memberikan kontribusi pada perbaikan kinerja pada kapasitas maksimum”.

Menurut Beh dan Rose (2007:1) dalam penelitian Anggraini Sukmawati, Lucia Cyrillaz, dan Susan Andriana *jurnal departemen manajemen fakultas ekonomi dan menajaemen IPB* tahun 2007 volume 1 halaman 01 mengemukakan bahwa “kualitas kehidupan kerja merupakan dimensi yang krusial dari kinerja karyawan karena terbukti berpengaruh penting terhadap kinerja karyawan”.

Menurut Haryol Azril Mohamed Shaffril dalam *journal social science* tahun 2010 volume 6 halaman 64, *all of the nine qualities of work life studied have significant and positive relationship with work performance*, yang artinya hasil penelitian menunjukkan bahwa “semua dari kesembilan unsur kualitas kehidupan kerja yang dipelajari memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja” dan menurut Haryol Azril Mohamed Shaffril dalam *journal social science* tahun 2010 volume 6 halaman 71, *quality of work life elements are indeed important determinants for work performance*, yang artinya “unsur kualitas kehidupan kerja menjadi faktor penentu dalam kinerja kerja”.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dimana dalam proses pengerjaannya terdapat faktor-faktor lain yang ikut mendukung hasil kerja tersebut.



Menciptakan kinerja yang baik terhadap pegawai bukanlah hal yang mudah. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja yang diharapkan demi kepentingan organisasi. Salah satunya adalah faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi atau instansi. Kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu faktor yang mendukung seorang pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Berdasarkan uraian di atas menyatakan bahwa penciptaan kualitas kehidupan kerja memberikan pengaruh terhadap peningkatan yang signifikan terhadap kinerja karyawan/pegawai.

### 2.1.7 Resume Hasil Penelitian Terdahulu yang Berkaitan dengan dan Objek Penelitian

**TABEL 2.3**  
**HASIL PENELITIAN TERDAHULU YANG BERKAITAN DENGAN VARIABEL DAN OBJEK YANG DITELITI**

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Unit Analisis	Hipotesis	Persamaan	Perbedaan
1.	Andri Aprianto (2007)	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Loyalitas Kelompok Pada Divisi Umum Di PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) tbk.	Kelompok kerja pada Divisi Umum Di PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) tbk.	Terdapat pengaruh <i>significant</i> antara Kualitas Kehidupan Kerja dengan Loyalitas Pekerjaan	1) Variabel <i>independent</i> dalam penelitian Andri Aprianto sama dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis yaitu Kualitas Kehidupan kerja sebagai variabel <i>independent</i>	1) Unit analisis dalam penelitian Andri Aprianto berbeda dengan yang penulis teliti. Penelitian Andri Aprianto unit analisisnya yaitu kelompok kerja sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis unit

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Unit Analisis	Hipotesis	Persamaan	Perbedaan
2.	<b>Jaelani Usman (2009)</b>	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap Semangat Kerja di Pertamina Eksplorasi dan Produksi Rantau	Karyawan Pertamina Eksplorasi dan Produksi Rantau dengan Semangat Kerja di Pertamina Eksplorasi dan Produksi	Terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>Quality of Work Life</i> Pertamina Eksplorasi dan Produksi	1) Variabel <i>independent</i> dalam penelitian Jaelani Usman sama dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis yaitu Kualitas Kehidupan	<p>analisisnya adalah individu kerja</p> <p>2) Variabel <i>dependent</i> dalam penelitian Andri Aprianto berbeda. Penelitian Andri Aprianto variabel dependennya adalah loyalitas kelompok sedangkan dalam penelitian ini penelitian menggunakan kinerja pegawai sebagai variabel <i>dependent</i>-nya.</p> <p>3). Penelitian Andri Aprianto dilakukan di perusahaan sedangkan penelitian yang akan dilakukan penulis adalah di dinas pemerintahan</p> <p>1) Penelitian yang Jaelani Usman dilakukan adalah di lembaga BUMN sedangkan penelitian yang akan dilakukan</p>

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Unit Analisis	Hipotesis	Persamaan	Perbedaan
			Rantau	Rantau	Kerja sebagai variabel <i>independent</i>	<p>Oleh penulis adalah pada dinas pemerintahan</p> <p>2) Penelitian yang Jaelani Usman dilakukan adalah di lembaga BUMN sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah pada dinas pemerintahan</p> <p>Variabel <i>dependent</i> dalam penelitian Usman Jaelani berbeda dengan penelitian yang penulis lakukan . Penelitian Jaelani Usman menggunakan variabel <i>dependent</i> semangat kerja sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis menggunakan kinerja pegawai sebagai variabel <i>dependent</i>-nya.</p>

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Unit Analisis	Hipotesis	Persamaan	Perbedaan
3.	Andrie S. Hadi (2008)	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Jabar Banten	Pegawai di PT. Bank Jabar Banten	Terdapat pengaruh yang <i>significant</i> antara kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional dengan kinerja di PT. Bank Jabar Banten.	<p>1) Variable <i>dependent</i> dan <i>independent</i> dalam penelitian Andrie Hadi sama dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis yaitu Kualitas Kehidupan Kerja sebagai Variabel <i>independent</i> dan kinerja pegawai sebagai variabel <i>dependent</i></p> <p>2) Unit analisis dalam penelitian Andrie Hadi sama dengan unit analisis penelitian yang akan dilakukan oleh penulis yaitu karyawan/pegawai</p>	<p>1) Penelitian yang dilakukan oleh Andrie Hadi menggunakan dua variabel <i>independent</i> yaitu Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasional sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis hanya menggunakan satu variabel <i>independent</i> yaitu Kualitas Kehidupan Kerja.</p> <p>2) Penelitian yang dilakukan Andrie Hadi dilakukan di lembaga keuangan sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis akan dilakukan di dinas pemerintahan lembaga keuangan sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis akan dilakukan di dinas pemerintahan</p>

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Unit Analisis	Hipotesis	Persamaan	Perbedaan
4.	Carolien Maria Sri Margiastuti (2009)	Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Regional 4 Jawa Barat	Karyawan PT. Prodia Widyahusada Regional 4	Terdapat pengaruh yang signifikan antara Quality of Work Life kompensasi dan kepuasan kerja dengan kinerja di PT. Prodia Widyahusada Regional 4 Jawa Barat	1) Variabel <i>dependent</i> dalam penelitian Carolien Maria Sri Margiastuti sama dengan penelitian penulis yaitu Kinerja Karyawan/pegawai 2) Unit analisis dalam penelitian Carolien Maria Sri Margiastuti sama dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis yaitu karyawan/pegawai	1. Variabel <i>independent</i> dalam penelitian Carolien Maria Sri Margiastuti berbeda dengan penelitian yang penulis lakukan. Dalam penelitian Carolien Maria Sri Margiastuti menggunakan kompensasi sedangkan yang penelitian yang oleh penulis dilakukan menggunakan Kualitas Kehidupan Kerja sebagai variabel <i>independent</i> nya. 2. Penelitian Carolien Maria Sri Margiastuti dilakukan diperusahaan sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah di dinas pemerintahan

Sumber: Referensi dari berbagai Jurnal dan Skripsi

Berdasarkan tabel hasil penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan yang diteliti penulis dengan penelitian yang sudah ada. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu pada variabel-variabelnya yaitu kualitas kehidupan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian penulis memiliki perbedaan yang spesifik dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu, terutama yang menyangkut jenis dan jumlah variable maupun objek yang diteliti.

Dalam penelitian terdahulu sudah ada yang meneliti tentang kualitas kehidupan kerja namun yang diteliti adalah kualitas kehidupan kerja terhadap semangat kerja, penelitian tentang kualitas kehidupan kerja terhadap loyalitas kerja, kemudian penelitian tentang kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja. Sedangkan penulis meneliti tentang kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan, meskipun penelitian penulis sama dengan salah satu penelitian terdahulu namun penelitian ini hanya terdiri dari satu variabel bebas dan objek yang diteliti penulis berbeda dengan objek penelitian terdahulu.

Berdasarkan penelusuran di atas berbagai penelitian terdahulu dan sumber ilmiah lainnya melalui kepustakaan, sampai sejauh ini belum ditemui adanya penelitian dengan cakupan yang identik dengan penelitian penulis, sehingga diyakini penelitian ini memiliki orisinalitas yang cukup tinggi.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi Sumber Daya

Manusia, dimana kualitas kehidupan kerja dalam organisasi sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan berkesinambungan.

Kualitas kehidupan kerja menurut Cascio (2006:24) *Quality of work life in terms of employees perceptions of their physical and mental wellbeing of work*. “Kualitas kehidupan kerja adalah persepsi karyawan akan kesejahteraan mental dan fisik mereka di tempat kerja“. Kualitas kehidupan kerja menyatakan bahwa terdapat dua cara dalam menjelaskan kualitas kehidupan kerja yaitu: Pertama, kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, dan kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Kedua, kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan sasaran yang ingin dicapai melalui kebijakan organisasi seperti: kondisi kerja yang aman, keterlibatan kerja, kebijakan pengembangan karir, kompensasi yang adil dan lain-lain.

Hadari Nawawi (2008:23) mengungkapkan bahwa kualitas kehidupan kerja yaitu perusahaan harus menciptakan rasa aman dan kepuasan dalam bekerja demi mewujudkan tujuan perusahaan. Adapun faktor yang membentuk kualitas kehidupan kerja menurut Cascio (1998:18) yaitu:

1. *Communication* (Komunikasi)
2. *Conflict resolution* (Penyelesaian konflik)
3. *Career development* (Pengembangan karier)
4. *Employee participation* (Partisipasi kerja)
5. *Pride* (Kebanggaan)
6. *Equitable compensation* (Kompensasi )
7. *A safe environment* (Keselamatan lingkungan)
8. *Job security* (Keselamatan kerja)
9. *Wellnes* (Kesehatan kerja)

Komunikasi memegang peranan penting dalam mengintegrasikan dan mengkoordinasikan bagian/seksi serta aktivitas di dalam suatu organisasi. Proses komunikasi seringkali muncul menjadi permasalahan pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Setiap individu memerlukan komunikasi yang terbuka, empati, dukungan kepositifan, dan kesamaan. Komunikasi yang lancar dalam memperoleh informasi-informasi dipandang penting oleh setiap individu dan disampaikan tepat pada waktunya yang kemudian dapat menimbulkan rasa puas dan dapat menjadikan motivasi kerja kearah yang positif.

Penyelesaian konflik dalam perusahaan atau suatu organisasi harus dilakukan secara terbuka, jujur, dan adil. Hal itu akan berpengaruh pada loyalitas dan dedikasi kerja karyawan, sehingga pimpinan perusahaan harus mampu mengatur cara penyampaian keluhan atau keberatan yang disampaikan oleh pegawainya. Selain itu, perusahaan harus mampu mengembangkan karir karyawannya dengan cara memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan, pendidikan atau *workshop* di luar perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya, serta di promosikan untuk kenaikan jabatan di dalam perusahaan tempatnya bekerja.

Selain itu setiap karyawan harus aktif dan memberikan partisipasinya dalam mengembangkan perusahaan/organisasi sesuai dengan posisi, kewenangan dan jabatan masing-masing. Untuk itu perusahaan membentuk kerja tim dengan mengikutsertakan pegawai demi memikirkan langkah-langkah pengembangan perusahaan/organisasi. Dengan diikutsertakannya karyawan/pegawai maka mereka akan merasa diakui keberadaannya, sehingga karyawan/pegawai merasa bangga pada identitas perusahaan/organisasi tempatnya bekerja. Suatu sistem



imbalan yang efektif adalah yang memenuhi kewajaran berbagai prinsip, seperti keadilan, kewajaran, kesetaraan, dan kemampuan organisasi dalam memberikan kesejahteraan pada karyawannya dengan memberikan gaji yang sesuai.

Perusahaan berkewajiban untuk memberikan rasa aman kepada para karyawannya di tempat bekerja. Perlindungan tenaga kerja mengacu pada kondisi fisiologi fisik dan psikologis karyawan yang diakibatkan oleh lingkungan dan fasilitas kerja yang disediakan perusahaan seperti keamanan dan keselamatan di tempat kerja dengan memantau kondisi tempat dan peralatan kerja, memberikan pelayanan kesehatan karyawan agar dapat bekerja secara efektif, efisien dan produktif, serta mengadakan program rekreasi dan penyuluhan bagi karyawan agar tidak stres dalam bekerja.

Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari pentingnya kualitas kehidupan kerja untuk dipertimbangkan secara objektif demi meningkatkan kinerja karyawan. Jika pimpinan telah menyadari dan mempertimbangkan, maka perusahaan/organisasi akan terhindar dari masalah-masalah yang menghambat peningkatan keluaran yang merugikan perusahaan/organisasi seperti: ketidakpuasan karyawan, adanya keluhan, tidak adanya semangat kerja, menurunnya disiplin kerja, tingkat absensi yang tinggi atau bahkan masalah-masalah pemogokan kerja. Hal ini menggambarkan bahwa peningkatan kualitas dan efektivitas organisasi ditentukan oleh kemampuan dari para pegawainya yang berupa pengetahuan, sikap, keterampilan dan kepribadian dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya terhadap tugas yang dibebankan oleh organisasi. Tujuan yang ingin dicapai perusahaan adalah mempertahankan keberlangsungan

hidup perusahaan dan mampu tumbuh dan berkembang secara terus menerus, sehingga perusahaan memiliki kinerja perusahaan/organisasi yang tinggi. Untuk mencapai tujuan tersebut maka perusahaan/organisasi harus memperhatikan kinerja karyawannya.

Karyawan merupakan asset penting dalam suatu perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi yaitu meningkatkan kinerja perusahaan/organisasi, maka perusahaan/organisasi harus memperhatikan kebutuhan para karyawan/pegawainya agar kinerjanya dapat meningkat. Seperti yang dikemukakan oleh Wibowo (2009:285) bahwa “organisasi yang mengenal peranan sumber daya manusia dan perbaikan produktivitas dan menghargai kekuatan tenaga kerja yang mempunyai komitmen, terutama diarahkan pada sumber daya manajemen, terhadap pengembangan lingkungan di mana pekerja dapat memberikan kontribusi pada perbaikan kinerja pada kapasitas maksimum”. Menurut pendapat Beh dan Rose (2007:1) dalam penelitian Anggraini Sukmawati mengemukakan bahwa “kualitas kehidupan kerja merupakan dimensi yang krusial dari kinerja karyawan karena terbukti berpengaruh penting terhadap kinerja karyawan”.

Penilaian dari keberhasilan seseorang dapat dilihat secara kuantitas dan kualitas kerja yang dilakukan seseorang secara individu atau kelompok yang diberikan oleh perusahaan. Penilaian ini merupakan suatu pengukuran terhadap *out put* dari pekerja yang mendukung produktivitas. Penilaian dapat dilakukan khususnya oleh atasan langsung atau orang-orang yang ditunjuk perusahaan untuk

melakukannya, penilaian juga dapat dilakukan oleh diri pekerja itu sendiri atau bawahannya.

Moh. Pabundu Tika (2006:151) mengemukakan kinerja adalah sebagai hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari:

- a. Hasil-hasil fungsi pekerjaan
- b. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan/pegawai seperti motivasi, kecakapan, persepsi peranan.
- c. Pencapaian tujuan organisasi
- d. Periode waktu tertentu.

A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2007:10) mengemukakan bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dalam penelitian ini mengambil pengertian kinerja yang dikemukakan Gary Dessler (2007:322) kinerja (Prestasi Kerja) adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat.. Hasil kerja memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja, maka perlu dilakukan berbagai upaya untuk menilai hasil kerja tersebut, guna mewujudkan kinerja yang tinggi. Penilaian kinerja mencatat ciri-ciri seperti kualitas dan kepercayaan serta

jangkauan nilai kinerja. Unsur-unsur penilaian kinerja yang dinilai dalam menurut Gary Dessler (2006:329) terdiri dari:

1. Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan.
2. Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
3. Pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan informasi praktis/teknis yang digunakan pada pekerjaan.
4. Bisa diandalkan adalah sejauh mana seorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas.
5. Kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat/makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.
6. Kebebasan adalah tingkatan kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi

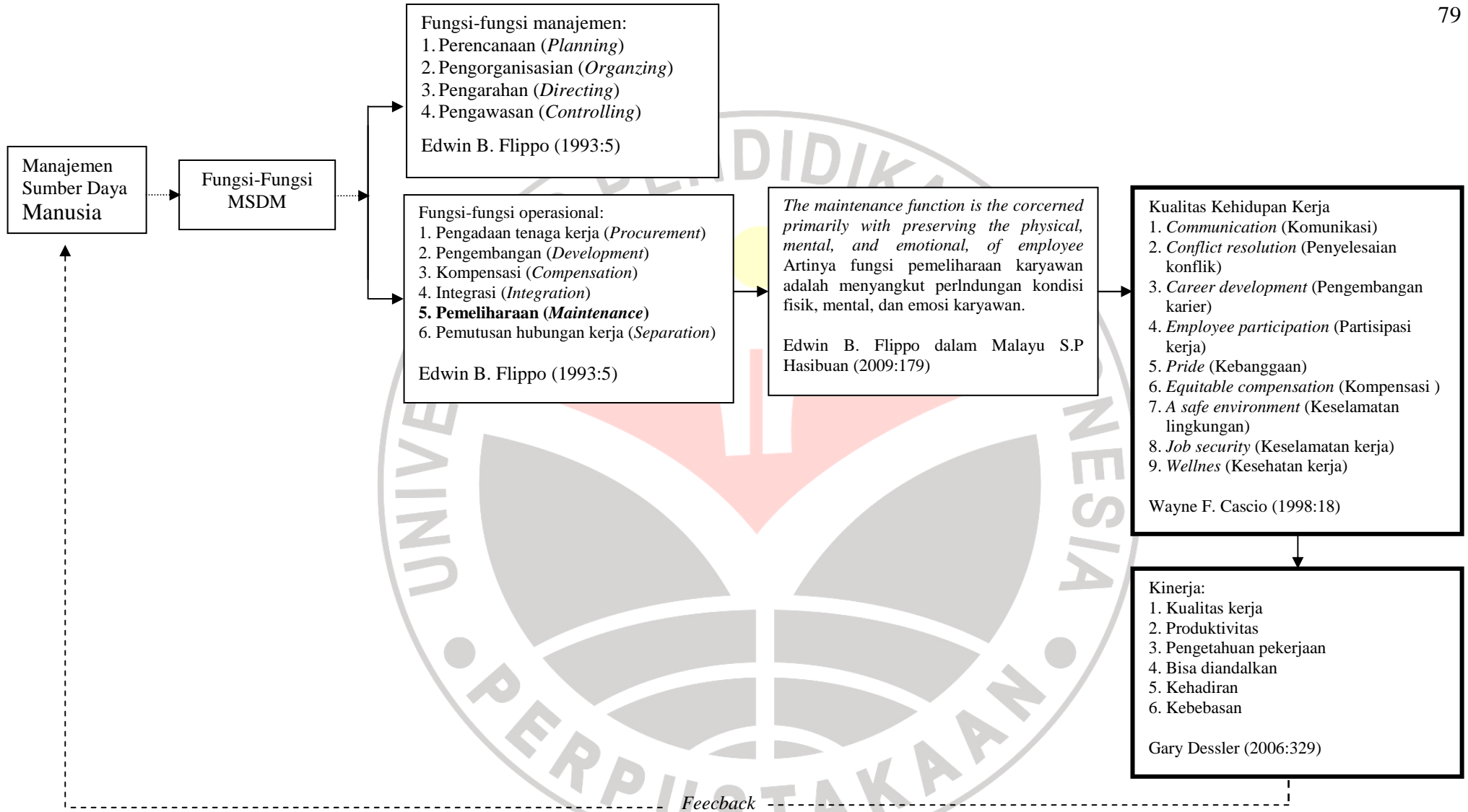
Berdasarkan kerangka teori di atas menunjukkan bahwa adanya hubungan atau pengaruh positif antara kualitas kehidupan kerja karyawan terhadap tingkat kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat pelaksanaan kualitas kehidupan kerja karyawan maka kecenderungannya akan semakin tinggi pula pencapaian tingkat kinerja perusahaan/organisasi.

Jumlah variabel yang diteliti dalam penelitian ini ada dua buah. Kualitas kehidupan kerja sebagai variabel bebas atau *independen* merupakan variabel bebas yang mempengaruhi variabel dependen. Dalam hal ini dimensi kualitas kehidupan kerja meliputi: 1) *Communication* (komunikasi), 2) *Conflict resolution* (penyelesaian konflik), 3) *Career development* (pengembangan karier), 4) *Employee participation* (partisipasi kerja), 5) *Pride* (kebanggaan), 6) *Equitable compensation* (kompensasi), 7) *A save environment* (keselamatan lingkungan), 8) *Job security* (keselamatan kerja), 9) *Wellness* (Kesehatan kerja), berdasarkan Cascio (1998:18). Tingkat kinerja pegawai sebagai variabel terikat atau *dependen*

merupakan variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel bebas, yaitu kualitas kehidupan kerja yang dimiliki karyawan.

Berikut gambar kerangka pemikiran penelitian yang disajikan pada gambar 2.3 di bawah ini.





**Keterangan:**  
 □ : Variabel yang tidak diteliti  
 ■ : Variabel yang diteliti  
 → : Penghubung  
 - -> : FEEDBACK

**GAMBAR 2.2**  
**KERANGKA PEMIKIRAN**  
**PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KINERJA**  
**KARYAWAN DINAS PENDIDIKAN DI KABUPATEN CIAMIS**

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka paradigma penelitian Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat pada gambar 2.3 sebagai berikut:



**GAMBAR 2.3**  
**PARADIGMA PENELITIAN**  
**PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KINERJA**  
**KARYAWAN PADA DINAS PENDIDIKAN DI KABUPATEN CIAMIS**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis menurut Suharni Arikunto (2007:71) adalah suatu jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul.

Sedangkan menurut Sugiyono (2008:64) mengemukakan pengertian hipotesis adalah sebagai berikut:

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta yang empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis merupakan kesimpulan atau pendapat yang masih kurang dan masih perlu diuji

kebenarannya. Maka hipotesis yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian ini adalah:

Terdapat pengaruh positif antara kualitas kehidupan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan di Kabupaten Ciamis.

