

Quality of Work –life Dosen dan Tenaga Administrasi

L. Verina H. Secapramana

Fakultas Psikologi Universitas Surabaya

verina@tenaga.administrasi.ubaya.ac.id

Perguruan tinggi adalah salah satu “pabrik” penghasil tenaga kerja yang bersifat padat karya, sehingga sebagian besar anggaran belanja organisasi terserap untuk membiayai tenaga kerja manusianya. Efektivitas kinerja banyak tergantung dari tenaga dosen dan tenaga administrasi, maka perhatian terhadap sumber daya manusia sudah selayaknya menjadi hal yang utama dalam dunia pendidikan tinggi, salah satunya adalah dari sisi kualitas kehidupannya. Kualitas kehidupan kerja dirumuskan sebagai pertemuan antara identitas peran karyawan dan sumber daya kerja. Dimensi yang digunakan sebagai dasar teoritik pengukuran dalam penelitian ini adalah dari *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (EWON, 2002) yang membagi kualitas kehidupan kerja menjadi lima dimensi, yakni kesehatan dan kesejahteraan (*health and well-being*), keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*the balance between work and non-work life*), kepuasan kerja (*job-satisfaction*), kenyamanan kerja (*job security*), dan pengembangan kompetensi (*competence development*). Survey menggunakan kuesioner disebarluaskan ke tiga fakultas di suatu perguruan tinggi.

Jumlah responden 167 orang, terdiri dari 99 dosen dan 68 tenaga administrasi, yang diambil dengan teknik *incidental sampling*. Data diolah dengan menggunakan teknik statistik deskriptif. Dari survey ini dapat diketahui bagaimana gambaran dari kualitas kehidupan kerja di perguruan tinggi tersebut sebagai acuan bagi manajemen perguruan tinggi guna menindak lanjutinya dengan program-program yang dapat meningkatkan kesejahteraan hidup dosen dan tenaga administrasi, kenyamanan dalam bekerja, yang berdasarkan berbagai penelitian terdahulu erat kaitannya dengan peningkatan kinerja organisasi.

Kata kunci : Kualitas kehidupan kerja, dosen, tenaga administrasi, EWON.

Pendahuluan

Perguruan tinggi adalah salah satu “pabrik” penghasil tenaga kerja yang bersifat padat karya, sehingga sebagian besar anggaran belanja organisasi terserap untuk membiayai tenaga kerja manusianya. Sebagai suatu institusi pendidikan yang mempunyai tugas “mulia” untuk mendidik dan membentuk manusia muda kader bangsa, tidak dapat disangkal bahwa tugas yang diemban bukanlah suatu hal yang mudah. Diperlukan suatu kualifikasi profesional tertentu untuk dapat mencapai tujuan tersebut, baik dari dosen sebagai tenaga pendidik, maupun dari tenaga administrasi yang berperan sebagai pendukung bagi terjadinya suatu proses belajar mengajar yang baik.

Pembahasan tentang Kualitas Kehidupan Kerja pertamakalinya dilakukan pada tahun 1972 dalam suatu konferensi internasional di Los Angeles yang kemudian dibukukan dan diedit oleh Louis Davis dan Albert Cherns (dalam Wyatt dan Wah, 2001, merujuk Davis & Cherns, 1975). Pada saat itu terdapat keyakinan yang kuat bahwa pengalaman kerja juga dapat mendorong tumbuhnya sikap positif dan perasaan memiliki dari pekerja serta membentuk masyarakat yang lebih humanis. Menurut Cherns (1978, dalam Wyatt dan Wah, 2001) istilah Kualitas Kehidupan Kerja merupakan perpaduan antara perspektif structural maupun perspektif system dan perilaku organisasi di satu pihak dan perspektif hubungan interpersonal, hubungan sesama manusia, dan gaya supervisi di pihak lain. Dicatat juga kemungkinan bahwa Mills pada tahun 1978 mencantumkan istilah Kualitas Kehidupan Kerja ke dalam *the vocabulary of unions and management* (dalam Wyatt dan Wah, 2001, merujuk Mills, 1978). Masih menurut Wyatt dan Wah (2001) konsep Kualitas Kehidupan Kerja telah diterima dengan baik di Amerika Utara, Eropa, dan Jepang sebagai sebuah pendekatan manajerial yang memberikan penghargaan dan kepedulian yang lebih besar kepada demokratisasi dan humanisasi dalam bidang pekerjaan, termasuk juga penerimaan pandangan bahwa dengan Kualitas Kehidupan Kerja, maka produktivitas tenaga kerja menjadi lebih meningkat.

Kualitas kehidupan kerja dirumuskan sebagai pertemuan antara identitas peran karyawan dan sumber daya kerja. Kualitas kehidupan kerja merupakan perasaan puas yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaan, kolega, dan organisasinya, yang akan mengarah pada pertumbuhan dan keuntungan organisasi (Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997). Lingkungan kerja yang menyenangkan dan kondusif akan mendukung dan meningkatkan kepuasan kerja, dengan tersedianya penghargaan, rasa aman dalam bekerja dan kesempatan yang baik untuk berkembang (Lau *et al.*, 2001). Kualitas kehidupan kerja terbentuk bilamana lingkungan kerja tersebut efektif karena terpenuhinya kebutuhan organisasi dan kebutuhan pribadi.

Di masa lalu Kualitas Kehidupan Kerja diyakini sebagai derajat di mana kerja dapat memenuhi kebutuhan dasar manusia melalui pengalamannya bekerja di dalam organisasi. Dengan kata lain orang bekerja demi untuk memenuhi kebutuhan dasarnya, atau kebutuhan fisiologis menurut Maslow. Namun sejalan dengan berjalannya waktu dan perubahan hidup yang terjadi di masyarakat dunia yang mau tidak mempengaruhi pula terjadinya perubahan pada masyarakat domestik, maka pengertian tersebut dipandang tidak lagi relevan. Kebutuhan dasar saja tidak lagi dipandang mencukupi syarat hidup minimal seorang pekerja. Dengan kata lain

terpenuhinya kebutuhan ini tidak lagi cukup untuk menjamin produktivitas kerja seseorang. Perubahan gaya hidup, pengisian waktu luang, sistem nilai individu, kesehatan, serta banyak kebutuhan sekunder lain, juga dapat mempengaruhi tingkat kebutuhan pekerja. Maka konstruk kualitas kehidupan kerja menjadi bersifat subyektif dan terus menerus berkembang, sejalan dengan perkembangan warna dan gaya kehidupan itu sendiri.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition (EWON, 2002), menggunakan 5 (lima) faktor sebagai indikator dari kualitas kehidupan kerja yakni kesehatan dan kesejahteraan (*health and well-being*), keamanan kerja (*job security*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), pengembangan kompetensi (*competency development*), dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work and non-work life balance*). Faktor-faktor tersebut diyakini sebagai faktor yang sesuai dan reliable dalam konteks negara-negara di Asia pada umumnya, seperti di Jepang (Fujigaki, Asakura, dan Haratani, 1993), Singapura (Lau *et al.*, 2001), dan Malaysia (Rethinam, Maimunah, Musa, dan Bahaman, 2004). ***Health and well-being*** mengacu pada aspek fisik dan psikologis dari individu dalam lingkungan pekerjaan. Lingkungan kerja yang tidak banyak memberikan tekanan akan lebih menjamin terbentuknya kondisi kesehatan fisik dan psikologis yang baik, yang memungkinkan karyawan untuk mempunyai keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan non-pekerjaan tanpa mengalami hambatan yang berarti. ***Job Security*** menyoroti adanya rasa aman dalam kondisi yang relatif stabil. Perubahan yang dramatis dari tenaga kerja dalam lingkungan kerja saat ini mempunyai dampak yang cukup berarti bagi perubahan organisasi (Rethinam dan Ismail, 2008, merujuk pada Watson *et al.*, 2003). Perubahan organisasi seperti *downsizing*, *rightsizing*, dan *outsourcing* sedikit banyak mempengaruhi loyalitas, moral, motivasi dan *perceived job security*. ***Job Satisfaction*** diartikan sebagai taraf efek positif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan ataupun situasi kerja yang dapat meningkatkan Kualitas Kehidupan Kerjanya. ***Competency Development*** dapat diartikan sebagai sifat dari pekerjaan yang memberikan kesempatan dan merangsang pertumbuhan ketrampilan dan pengetahuan serta perkembangan karir dan organisasi. Kesempatan untuk mengembangkan dan menggunakan ketrampilan ini diasosiasikan sebagai mekanisme belajar. ***Work and non-work life balance*** merupakan komponen terbesar dari Kualitas Kehidupan Kerja dan yang juga penting bagi karyawan maupun pemilik perusahaan, yang menggambarkan tentang hubungan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Dalam lingkungan yang makin kompetitif, semakin sulit pula memisahkan antara

kehidupan pribadi dan kehidupan kerja. Karyawan masa kini lebih suka untuk memiliki keseimbangan antara kehidupan karir, keluarga, dan aktivitas di waktu senggang yang bersifat rekreatif.

Penelitian dari Bowen dan Schuster (1986, dalam Johnsrud, 2002) terhadap 38 institusi memberikan gambaran fakultas sebagai tempat yang tidak lagi mempunyai semangat/spirit, terkotak-kotak, dan semakin berkurang nilai-nilainya, suatu kondisi kerja yang dikenal sebagai *malaise*. Namun mereka juga menemukan bahwa pada dasarnya anggota fakultas puas terhadap kehidupan intelektual mereka dan mempunyai dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya. Studi lain diadakan di University of Michigan terhadap 50 anggota liberal arts faculty yang diwawancarai pada tahun 1970 dan kemudian diwawancarai kembali pada tahun 1987-1988 tentang kehidupan profesionalnya di lingkungan perguruan tinggi dan perubahan yang terjadi. Mereka menggambarkan bahwa terdapat peningkatan standar prestasi, peningkatan kompetisi, dan penurunan iklim kolegalisme dalam kehidupan kampus saat terakhir (Bieber, Lawrence, and Blackburn, 1992). Boyer, Altbach, and Whitelaw (1994) mempublikasikan hasil studi internasionalnya di mana ditemukan bahwa anggota fakultas sangat menyukai apa yang mereka lakukan, akan memilih untuk melakukannya lagi di kemudian hari, namun kurang merasa puas terhadap institusi dan kondisi kerjanya. Cukup banyak responden yang mempunyai pandangan bahwa tenaga administrasi yang dimiliki kurang kompeten, kurang komunikatif, dan pengaruh dosen terhadap tenaga administrasi semakin berkurang.

Penelitian berikut bertujuan untuk melihat bagaimana gambaran dari Kualitas Kehidupan Kerja para dosen dan tenaga administrasi di suatu perguruan tinggi. Dari survey ini dapat diketahui bagaimana gambaran dari kualitas kehidupan kerja di perguruan tinggi tersebut sebagai acuan bagi manajemen perguruan tinggi guna menindak lanjutinya dengan program-program yang dapat meningkatkan kesejahteraan hidup dosen dan tenaga administrasi, kenyamanan dalam bekerja, yang berdasarkan berbagai penelitian terdahulu erat kaitannya dengan peningkatan kinerja organisasi.

Metode Penelitian

Partisipan penelitian ini adalah 167 dosen dan tenaga administrasi di 4 fakultas suatu perguruan tinggi, yang terdiri dari 99 dosen dan 68 tenaga administrasi. Metode yang digunakan untuk memperoleh responden adalah *incidental sampling*. Angket untuk mengukur Kualitas Kehidupan

Kerja terdiri dari 33 item yang mengungkapkan 5 aspek dari EWON, 2002. Data diolah dengan analisis statistik deskriptif yang menggunakan SPSS 16 disertai pengujian terhadap validitas dan reliabilitas alat ukur.

Hasil

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 1 *Validitas dan reliabilitas QWL*

Responden	Butir bertahan	Butir gugur	Rentang CITC	Reliabilitas
Dosen dan TA	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14 15,16,17,18, 19, 20, 21,22,23,24,25,26,27,28, 32	29,30, 31, 33	0,304- 0,645	0,914
Dosen	1, 2, 4, 5, 6,7, 9, 10,11,12, 13, 14, 15,16,17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24,25,26,27,28	3, 29, 30, 31,32,33	0,347- 0,739	0,922
Ten. admin	1,2, 3,4, 5, 6, 7 8, 9,10,11,12,14,16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23,24, 25, 26, 27, 29, 32, 33	13, 15 28, 30, 31	0,335-0,840	0,908

Tabel 1 menunjukkan validitas dan reliabilitas angket kualitas kehidupan kerja terbukti valid dan reliabel. Hal ini terlihat dari *alfa cronbach* $>0,7$ yaitu 0.914 pada responden dosen dan tenaga administrasi 0,922 pada responden dosen dan 0,908 pada responden tenaga administrasi. Sumber validitas butir juga dapat dilihat dari keseluruhan CITC yang nilainya $>0,3$

2. Uji Normalitas

Tabel 2 *Hasil Uji Normalitas sebaran data angket QWL*

No	Responden	p Kolmogrov-Smirnov	Status sebaran data
1	Dosen dan TA	0,000	Tidak normal
2	Dosen	0,000	Tidak normal
3	Tenaga Administrasi	0,185	Normal

Tabel 2 menunjukkan bahwa penyebaran data variabel *QWL* bersifat tidak normal pada responden dosen dan gabungan dosen dan tenaga administrasi karena nilai *p* Kolmogrov $<0,05$. Namun pada reponden tenaga administrasi nilai *p* Kolmogrov $>0,05$ sehingga penyebaran data pada responden bersifat normal.

3. Deskripsi Frekuensi Variabel Penelitian

a. Distribusi Frekuensi Dosen dan Tenaga Administrasi

Tabel 3 *Tabel Distribusi QWL Dosen dan Tenaga Adminstrasi*

Kategori	Interval Nilai	Frekuensi	Presentase
Sangat Tinggi	$X \geq 103,75$	11	6,6%
Tinggi	$91,5 \leq X < 103,75$	35	21%
Sedang	$79,25 \leq X < 91,5$	94	56,3%
Rendah	$67 \leq X < 79,25$	27	16,2%
Sangat Rendah	$X < 67$	-	-
Total		167	100%

Tabel 4 *Tabel Frekuensi Per-Aspek QWL dosen dan tenaga administrasi*

Aspek	Interval Nilai	ST	T	S	R	SR	Total S-ST	Total R-SR
Health & Wel-Beeing	$X \geq 25,5$	13	39	104	10	1	156	93,4%
	$21 \leq X < 24,5$							
	$17 \leq X < 21$							
	$14 \leq X < 17,5$							
	$X < 14$							
Job Security	$X \geq 24,75$	20	40	90	14	3	150	89,8%
	$21,5 \leq X < 24,75$							
	$18,25 \leq X < 21,5$							
	$15 \leq X < 18,25$							
	$X < 15$							
Job Satisfaction	$X \geq 24$	9	61	79	17	1	149	89,2%
	$29 \leq X < 24$							
	$16 \leq X < 20$							
	$\leq 12 X < 16$							
	$X < 12$							
Competency Development	$X \geq 21$	6	21	109	29	2	136	81,4%
	$18 \leq X < 21$							
	$15 \leq X < 18$							
	$\leq 12 X < 15$							
	$X < 12$							
Work & Non-worklife Balance	$X \geq 7$	7	36	104	19	1	147	88%
	$6 \leq X < 7$							
	$5 \leq X < 6$							
	$4 \leq X < 5$							
	$X < 4$							
Total	55	197	486	79	8			

Pada tabel 3 distribusi frekuensi menunjukkan sebagian besar responden dosen dan tenaga administrasi memiliki kualitas kehidupan kerja kategori “sedang” cenderung “sangat tinggi” dengan persentase sebesar 56,3% dan 6,6%. Terlihat pada tabel 4 frekuensi kualitas kehidupan dosen dan tenaga administrasi tertinggi terdapat pada aspek *health and well-being* dengan persentase kategori sedang sampai sangat tinggi sebesar 93,4% dan persentase kategori rendah dan sangat rendah hanya 6,6%. Untuk frekuensi kualitas kehidupan kerja dosen dan tenaga administrasi terendah terdapat pada aspek *competency development* dengan total kategori rendah dan sangat rendah sebanyak 18,6% dan kategori sedang sampai tinggi sebanyak 81,4%

b. Distribusi Frekuensi Dosen

Tabel 5 *Tabel Distribusi Frekuensi Kualitas Kehidupan Kerja Dosen*

Kategori	Interval Nilai	Frekuensi	Presentase
Sangat Tinggi	$X \geq 88,75$	6	6,1%
Tinggi	$77,5 \leq X < 88,75$	22	22,2%
Sedang	$66,25 \leq X < 77,5$	58	58,6%
Rendah	$55 \leq X < 66,25$	12	12,1%
Sangat Rendah	$X < 55$	1	1%
Total		99	100%

Tabel 6 *Tabel Distribusi Frekuensi Kualitas Kehidupan Kerja Dosen per-aspek*

Aspek	Interval Nilai	ST	T	S	R	SR	Total Kategori S-ST		Total Kategori R-SR	
<i>Health & Wel-Beeing</i>	$X \geq 21$	5	24	62	7	1	91	91,9%	8	8,1%
	$18 \leq X < 21$									
	$15 \leq X < 18$									
	$12 \leq X < 15$									
<i>Job Security</i>	$X \geq 21$	15	21	55	6	2	91	91,9%	8	8,1%
	$18 \leq X < 21$									
	$15 \leq X < 18$									
	$12 \leq X < 15$									
<i>Job Satisfaction</i>	$X \geq 24,5$	8	18	61	11	1	87	87,9%	12	12,1%
	$21 \leq X < 24,5$									
	$17,5 \leq X < 21$									
	$14 \leq X < 17,5$									
<i>Competency Development</i>	$X \geq 21$	5	14	69	10	1	88	88,9%	11	11,1%
	$18 \leq X < 21$									
	$15 \leq X < 18$									
	$\leq 12 X < 15$									

<i>Job Satisfaction</i>	$X \geq 20,25$ $16,5 \leq X < 20,25$ $12,75 \leq X < 16,5$ $9 \leq X < 12,75$ $X < 9$	1	30	34	2	1	65	95,6%	3	4,4%
<i>competency Development</i>	$X \geq 21$ $18 \leq X < 21$ $15 \leq X < 18$ $12 \leq X < 15$ $X < 12$	1	7	40	19	1	48	70,6%	20	29,4%
<i>Work & Non-worklife Balance</i>	$X \geq 10,75$ $9,5 \leq X < 10,75$ $8,25 \leq X < 9,5$ $7 \leq X < 8,25$ $X < 7$	9	12	41	5	1	62	91,2%	6	8,8%
<i>Total</i>		18	85	158	39	5				

Pada tabel 7 distribusi frekuensi menunjukkan sebagian besar responden tenaga administrasi memiliki kualitas kehidupan kerja kategori “sedang” cenderung “tinggi” dengan persentase sebesar 60,3% dan 16,2%. Terlihat pada tabel 8 frekuensi kualitas kehidupan tenaga administrasi tertinggi terdapat pada aspek *job satisfaction* dengan persentase kategori sedang sampai sangat tinggi sebesar 95,6% dan persentase kategori rendah dan sangat rendah hanya 4,4%. Untuk frekuensi kualitas kehidupan tenaga administrasi terendah terdapat pada aspek *competency development* dengan total kategori rendah dan sangat rendah sebanyak 29,4% dan kategori sedang sampai tinggi sebanyak 70,6%

Diskusi

1. Quality of Work-Life Dosen dan Tenaga Administrasi

Data pada tabel 3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dosen dan tenaga administrasi memiliki kualitas kehidupan kerja kategori “sedang” cenderung “sangat tinggi” dengan total persentase sebesar 83,8 %. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasakan kualitas kehidupan kerja yang baik, walaupun masih terdapat 16,2 % yang belum merasakan kondisi kerja seperti itu. Di satu sisi data ini memberikan gambaran yang cukup ideal bagi suatu lingkungan kerja, di mana dosen dan tenaga administrasi merasakan bahwa kebutuhan pribadinya terpenuhi, manajerial memberikan penghargaan dan kepedulian yang besar terhadap

demokratisasi dan humanisasi dalam bidang pekerjaan, dan lingkungan kerja memberikan suasana yang kondusif bagi terdukungnya peningkatan kepuasan kerja, yang semuanya itu diharapkan akan mengarah pada peningkatan produktivitas kerja. Masih adanya responden yang mempunyai persepsi yang rendah terhadap kualitas kehidupan kerjanya memberikan indikasi, bahwa masih diperlukan berbagai upaya guna mencapai kondisi kerja yang lebih baik lagi. Pada tabel 4 terlihat bahwa frekuensi tertinggi terdapat pada aspek *health and well-being* dengan persentase kategori sedang sampai sangat tinggi sebesar 93,4% dan persentase kategori rendah dan sangat rendah hanya 6,6%. Frekuensi terendah terdapat pada aspek *competency development* dengan total kategori rendah dan sangat rendah sebanyak 18,6% dan kategori sedang sampai tinggi sebanyak 81,4%. Responden merasa bahwa kebutuhan akan kesehatan dan kesejahteraan secara fisik dan psikologis sudah terpenuhi, sedangkan peningkatan dapat dilakukan dengan mengarah pada program-program pengembangan kompetensi, seperti peningkatan ketrampilan, pengetahuan, perkembangan karir dan perkembangan organisasi, yang mengarah pada dorongan untuk belajar.

2. Quality of Work-Life Dosen

Pada tabel 5 distribusi frekuensi menunjukkan sebagian besar responden dosen memiliki kualitas kehidupan kerja kategori “sedang” cenderung “sangat tinggi” dengan total persentase sebesar 86,9 %. Dosen memandang lingkungan pekerjaan secara keseluruhan relative nyaman dan mampu memenuhi kebutuhan fisik dan psikologis, serta cukup kondusif untuk menghasilkan kinerja yang baik. Kebutuhan yang sudah terpenuhi khususnya pada aspek *health and well-being* dan *job security* dengan persentase kategori sedang sampai sangat tinggi sebesar 91,9% dan persentase kategori rendah dan sangat rendah hanya 8,1%. (table 6). Kondisi organisasi yang relative stabil mampu memberikan rasa aman kepada anggotanya, yang sedikit banyak

berdampak pada loyalitas, moral, dan motivasi. Frekuensi terendah terdapat pada aspek *work and non-worklife balance* dengan total kategori rendah dan sangat rendah sebanyak 16,2% dan kategori sedang sampai tinggi sebanyak 83,8%. Hal ini mengindikasikan bahwa responden masih merasa belum mampu mengatasi masalah-masalah yang menjadi kendala bagi tercapainya suatu keseimbangan yang baik antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Pada umumnya kondisi ini terkait dengan beban kerja, yang cukup menyita banyak waktu dan menggunakan waktu yang seharusnya diberikan untuk kehidupan pribadi, keluarga, dan aktivitas di waktu senggang ataupun yang bersifat rekreatif.

3. Quality of Work-life Tenaga Administrasi

Pada tabel 7 tampak bahwa sebagian besar responden tenaga administrasi memiliki kualitas kehidupan kerja pada kategori “sedang” cenderung “tinggi” dengan total persentase sebesar 77,9%. Responden melihat bahwa secara keseluruhan lingkungan kerja mampu memenuhi kebutuhan pribadi mereka, sehingga menimbulkan perasaan puas terhadap pekerjaan, kolega, dan organisasi, yang akan mengarah pada pertumbuhan dan keuntungan organisasi, walaupun dibandingkan dengan data pada dosen, persentase dari tenaga administrasi masih berada di bawah persentase dosen. Rasa puas ini terutama bersumber pada aspek aspek *job satisfaction* yang mencapai persentase 95,6% pada kategori sedang sampai sangat tinggi (tabel 8). Sebesar 22,1% responden masih merasakan kurang terpenuhinya kebutuhan pribadi mereka, khususnya pada aspek *competency development* dengan total kategori sedang sampai tinggi sebanyak 70,6%. Kondisi ini mengindikasikan masih cukup banyak pekerjaan dan program yang harus dilakukan oleh manajemen dan organisasi secara keseluruhan untuk meningkatkan kompetensi tenaga administrasi, misalnya berupa pelatihan untuk pengembangan ketrampilan, pengetahuan, serta perkembangan karir dan organisasi.

Saran

1. Bagi organisasi secara keseluruhan

Manajemen perlu merancang program-program yang tertuju pada pengembangan kompetensi, seperti pengembangan ketrampilan, pengetahuan, ataupun perkembangan karir dan organisasi, baik bagi dosen maupun tenaga administrasi, namun khususnya bagi tenaga administrasi. Khusus bagi dosen perlu dipikirkan system pengaturan beban kerja, agar mereka mempunyai lebih banyak waktu untuk kehidupan pribadi , keluarga, dan rekreatif.

2. Bagi dosen

Hasil penelitian ini memberikan gambaran akan kebutuhan yang belum terpenuhi, yakni keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Maka perlu dicari cari dan upaya pribadi untuk menyasati kendala yang terjadi untuk mengatasi masalah kuantitas waktu, dengan meningkatkan kualitas kehidupan secara keseluruhan

3. Bagi tenaga administrasi

Kekurangan utama pada pengembangan kompetensi dapat dicoba untuk dipenuhi dengan upaya pribadi yang lebih hemat dari segi waktu dan biaya, otodidak, di samping upaya untuk mendapatkan dana dari pihak ketiga di luar organisasi.

Daftar Pustaka

Cascio, Wayne F. 2013. *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 9th ed. New York : McGraw-Hill, Irwin

Che Rose, Loo See Beh, Jegak Uli, & Khairuddin Idris. 2006. An Analysis of QWL and Career-related Variables. *American Journal of Applied Sciences*. Vol 3 (12): 2151-2159

Decenzo, David A & Stephen P. Robbins. 2002. *Human Resource Management*. 7th Ed. New York : John Wiley & Sons, Inc.

- Delamotte, Y & Takezawa, S. 1984. *Quality of Working Life in International Perspectives*. Geneva : International Labor Office
- Deutsch, S & Schurman, S. 1993. Labour Initiatives for Worker Participation and Quality of Working Life. *Economic and Industrial Democracy*. 14 : 345-354
- James, G. 1992. Quality of Working Life and Total Quality Management. *International Journal of Manpower*. 13, 41-59
- Johnsrud, Linda K. Measuring the Quality of Faculty and Administrative Worklife. *Research in Higher Education*, Vol. 43. No. 3, June 2002, 379-395.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe & Shane R. Premeaux. 2002. *Human Resource Management*. 8th. Ed. New Jersey : Pearson Education Inc.
- Otto, Ann & Claire Bourguet. 2007. Quality of Work Life Programs in U.S. Medical Schools : Review and Case Studies. *Journal of Health and Social Behavior*. Spring/Summer 2006, page 17-26
- Rethinam, Guna Seelan & Maimunah Ismail. 2008. Constructs of Quality of Work Life : A Perspective of Information and Technology Professionals. *European Journal of Social Sciences*. Vol. 7 No. 1
- Sirgy, M. Joseph, Nora P. Reilly, Jiyun Wu, David Efraty. A Work-Life Identity Model of Well-Being : Toward a Research Agenda Linking Quality-of-Work-Life (QWL) Programs with Quality of Life (QOL). Published Online : 28 November 2008. *Springer Science + Business Media B.V/The International Society for Quality-of-Life Studies*
- Toulabi, Zeinab, Maryam Raofi, Yasan Allahpourashraf. The Relationship Between Teacher's Happiness and Quality of Working Life. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 84 (2013), 691-695
- Vicente Royuela, Jordi Lo'pez-Tamayo, Jordi Surinach. 2007. The Institutional vs the Academic definition of Quality of Working Life. What is the Focus of the European Commission. Published Online. 18 August 2007 at *Springer Science + Business Media. B.V 2007*
- Wyatt, T.A & Wah, C.Y. 2001. Perceptions of QWL : A Study of Singaporean Employees Development. *Research and Practice in Human Resource Management*. Vol 9 (2) : 59-76