

SEMINAR NASIONAL  
POSITIVE PSYCHOLOGY 2016

*"Strengthening  
Humanity  
by Promoting  
Wellness"*

PROCEEDING

Surabaya, 17 Desember 2016  
Fakultas Psikologi  
Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya  
ISBN 978-979-17880-2-1



**PROCEEDING SEMINAR NASIONAL PSIKOLOGI POSITIF 2016**  
**STRENGTHENING HUMANITY BY PROMOTING WELLNESS**

---

**Editor:**

- Erlyn Erawan, Psy.D
- Agnes Maria Sumargi, Ph.D
- DR. Nurlaila Effendy, M.Si

Diterbitkan Oleh :



Fakultas Psikologi Universitas Katolik Widya Mandala  
Surabaya  
Jl. Raya Kalisari Selatan no.1  
Pakuwon City – Laguna  
Surabaya

**ISBN : 978-979-1788-02-1**

Dicetak oleh PT REVKA PETRA MEDIA

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002  
Tentang Hak Cipta :

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini ke dalam bentuk apapun, secara elektronik maupun mekanis, termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari penerbit, Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta, Bab XII Ketentuan Pidana, Pasal 72, AYAT (1), (2) DAN (6)

# DAFTAR ISI

## Presentasi Paper

<b>Gambaran Kesejahteraan Psikologis Guru Pasca Program Sertifikasi</b> (Putu Rahayu Ujjianti) .....	1-7
<b>Well-Being Ibu dan Faktor-Faktor yang Berkontribusi pada Pengasuhan Positif dalam Keluarga dengan Orangtua Tunggal</b> (Putu Rahayu Ujjianti) .....	8-17
<b>Gambaran Kesesuaian Kerja dengan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) Percetakan X Banjarbaru</b> (Rooswita Santia Dewi, Sa'adatul Husna).....	18-26
<b>Resiliensi Pada Pasien Striktur Uretra yang Telah Menjalani 14 Kali Operasi</b> (Rusdi Rusli, Merry Hotmaida Sitanggang) .....	27-34
<b>Kebahagiaan (Happiness) komunitas pembuat perahu tradisional Banjar (Jukung) di Pulau Sewangi, Kecamatan Berangas, Kabupaten Barito Kuala</b> (Sukma Noor Akbar, Jehan Safitri).....	35-41
<b>Dapatkah Psychological Capital Mengurangi Kecenderungan Menolak Perubahan?</b> (Unika Prihatsanti).....	42-48
<b>Pembentukan Program Kualitas Kehidupan Kerja : Studi kasus di Perusahaan X</b> (Verina H. Secapramana, Eko Nugroho dan V. Heru Hariyanto) .....	49-57
<b>Subjective well-being warga binaan pemasyarakatan di Lembaga Pemasyarakatan Wanita Klas IIA Malang</b> (Wahyu Andayati) .....	58-67
<b>Faktor-faktor yang Berperan dalam Kebersyukuran (Gratitude) pada Orangtua Anak Berkebutuhan Khusus (Perspektif Psikologi Islam)</b> (Adang Hambali, Irfan Fahmi, Asti Meiza) .....	68-75
<b>Positive Parenting: Pendekatan Positif untuk Mengatasi Perilaku Mencari Perhatian pada Anak</b> (Elisabet Widyaning Hapsari).....	76-85

# Pembentukan Program Kualitas Kehidupan Kerja :

## Studi kasus di Perusahaan X

Verina H. Secapramana

verina@staff.ubaya.ac.id

Eko Nugroho

V. Heru Hariyanto

Fakultas Psikologi Universitas Surabaya

Program Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work-life*) merupakan salah satu intervensi dalam pengembangan dan perubahan organisasi yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan, kepuasan kerja, kepuasan dalam area kehidupan di luar kerja, dan kepuasan terhadap keseluruhan hidup, kebahagiaan pribadi dan kesejahteraan subyektif. Dengan terangkatnya martabat dan kesejahteraan seluruh anggota organisasi, termasuk pekerja dan manajemen, diharapkan pada akhirnya akan mengarah pada peningkatan produktivitas dan kinerja. Kualitas Kehidupan Kerja lebih merupakan praktek dan kebijakan yang menentukan lingkungan organisasi, sedangkan operasionalisasi dari konstruk tersebut dapat terwujud dalam bentuk intervensi pengembangan organisasi (*organizational development*) maupun manajemen perubahan (*change management*). Pembentukan program ini dilakukan secara *customized*, yakni menyesuaikan dengan kondisi spesifik organisasi, dengan menekankan pada proses dan dinamika antara orang-orang yang terlibat di dalamnya. Konstruk yang digunakan adalah dari *European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition* (EWON, 2002) yang menyebutkan adanya 5 (lima) aspek yang terkait dengan 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*).

Penelitian ini menggunakan *action research design*, yakni riset di mana peneliti dan subjek penelitian bersama-sama berpartisipasi, yang secara keseluruhan membutuhkan waktu 3 (tiga) tahun. Saat ini penelitian telah berjalan pada tahun kedua, dengan serangkaian program yang dirancang sesuai dengan tujuan untuk meningkatkan Kualitas Kehidupan Kerja di perusahaan X.. Pada tahun pertama dilakukan kegiatan pemetaan *cluster* sebagai kondisi awal (*base line data*) dari organisasi dan pembuatan rancangan program Kualitas Kehidupan Kerja, serta pembuatan beberapa modul pelatihan dan pengembangan, sesuai dengan hasil pemetaan yang diperoleh. Pada tahun kedua dilakukan beberapa intervensi, berupa sosialisasi, pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, pelaksanaan pengembangan dan perubahan organisasi (*organizational development, change management*), serta pembuatan sistem, seperti system penggajian dan rancangan pembentukan pusat pelatihan maupun pusat konsultasi.

Evaluasi proses secara keseluruhan dilakukan pada tengah dan akhir tahun penelitian bersama seluruh tim peneliti yang terlibat.

Kata kunci : Kualitas Kehidupan Kerja, pembentukan program, *customized, action research*

## Pendahuluan

Isu tentang peningkatan kualitas kehidupan kerja (*quality of working life*) menjadi semakin penting untuk membentuk lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi para anggota organisasi yang bersangkutan. Sejalan dengan perkembangan dan kemajuan ilmu dan teknologi yang demikian cepat dewasa ini telah membawa sejumlah konsekuensi logis terhadap perubahan-perubahan kondisi lingkungan kerja. Zohurul Islam dan Sununta Siengthai (2009) menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh pada kinerja organisasional. 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.

Sebagai suatu konstruk Kualitas Kehidupan Kerja peduli terhadap kesejahteraan karyawan, mengarahkan pada kepuasan kerja sebagai luarannya, dan mencakup efek tempat kerja terhadap kepuasan kerja, kepuasan dalam area kehidupan di luar kerja, dan kepuasan terhadap keseluruhan hidup, kebahagiaan pribadi dan kesejahteraan subyektif (Otto dan Bourget, 2006, mengacu pada Sirgy, Efraty, Siegel *et al.* 2001). Yang menjadi jelas sejak pertengahan tahun 1990 an adalah bahwa baik keanekaragaman (*diversity*) maupun usaha-usaha tugas dan keluarga telah mulai fokus bukan hanya pada pengembangan kebijakan dan program, namun juga menciptakan budaya yang mendukung dan praktek-praktek kerja yang efektif . Perlahan namun pasti Kualitas Kehidupan Kerja telah dipandang sebagai kepuasan kerja dengan berbagai macam kebutuhan melalui sumber daya, aktivitas, dan hasil yang berasal dari partisipasi warga dalam lingkungan kerja. Kualitas Kehidupan Kerja merupakan suatu konsep yang luas cakupannya, termasuk kondisi kerja yang aman dan sehat, integrasi sosial dalam organisasi yang memungkinkan individu untuk mengembangkan dan menggunakan seluruh kapasitasnya. Terbentuknya lingkungan kerja yang efektif dan yang mampu memadukan antara kebutuhan dan nilai organisasi dengan kebutuhan dan nilai individu pada umumnya tampak pada aspek kesehatan, kesejahteraan, keamanan kerja, kepuasan kerja, perkembangan kompetensi, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Program Kualitas Kehidupan Kerja bertujuan untuk memberikan pendidikan, baik bagi pekerja maupun bagi pimpinan perusahaan, untuk menciptakan hubungan kerja sama yang harmonis dan selaras dari seluruh anggota organisasi. Program ini diharapkan akan dapat menyelaraskan kepentingan seluruh anggota organisasi, khususnya antara kepentingan manajemen dengan kepentingan karyawan, yang dalam kenyataannya kadang mempunyai kesenjangan. Terciptanya suatu hubungan yang harmonis antara manajemen dan karyawan diharapkan akan dapat memperlancar komunikasi guna mengatasi kesenjangan yang terjadi, yang pada intinya akan memperbaiki dan meningkatkan keseimbangan dalam hubungan industrial. Dengan kondisi lingkungan kerja yang lebih baik dan lebih berkualitas, maka dampaknya akan terlihat pada peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan dan organisasi. Dengan terselenggaranya program ini, maka bukan hanya pihak manajemen yang akan terbantu, namun pihak karyawan pun akan diuntungkan. Dengan terpenuhinya kebutuhan karyawan, maka diharapkan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan juga akan meningkat, yang pada akhirnya akan berdampak pada produktivitas organisasi. Dengan kata lain program ini akan menjembatani kepentingan kedua belah pihak, yakni pihak manajemen dan pihak karyawan. Dengan terlaksananya program Kualitas Kehidupan Kerja, udara humanisme akan semakin terasa pengaruhnya dalam lingkup organisasi.

Menurut Rethinam dan Ismail (2008) yang menggunakan konstruk dari European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition (EWON, 2002), terdapat 5 (lima) aspek yang terkait dengan 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*). Kualitas Kehidupan Kerja lebih merupakan praktek dan kebijakan yang menentukan lingkungan organisasi, sedangkan operasionalisasi dari konstruk tersebut dapat terwujud dalam bentuk intervensi pengembangan organisasi (*organizational development*) maupun manajemen perubahan (*change management*).

Peningkatan kelima aspek dari Kualitas Kehidupan Kerja dapat dilaksanakan sebagai suatu program yang berkesinambungan, disesuaikan dengan kondisi organisasi, kondisi karyawan, dan perkembangan tahapan dalam periode perubahan. Pembinaan semua aspek dari Kualitas Kehidupan Kerja direncanakan akan berlangsung selama dua tahun, disesuaikan dengan prioritas topik yang akan digarap. Mengingat keseluruhan penelitian ini mengutamakan proses, dalam arti

kelancaran rencana penelitian juga akan tergantung pada respons manusianya, maka program yang akan dikembangkan juga akan sangat spesifik berlaku bagi perusahaan yang bersangkutan (*customized*).

Penelitian berikut merupakan sebagian dari penelitian jangka panjang yang dilakukan pada satu perusahaan. Sebagai tahap awal dilakukan base line data tentang Kualitas Kehidupan Kerja untuk memetakan kondisi tersebut dalam organisasi. Setelah itu pada tahap selanjutnya dilakukan beberapa intervensi sebagai bagian dari pembentukan program, antara lain manajemen perubahan dan pembentukan profesionalisme, serta penyusunan beberapa program sebagai upaya perbaikan system di dalam organisasi.

### **Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan penelitian yang telah dirumuskan maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Melakukan pembentukan program Kualitas Kehidupan Kerja sebagai upaya untuk meningkatkan dan menyelaraskan hubungan industrial sebagai bagian dari pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*)
2. Merancang proses manajemen perubahan guna mempersiapkan karyawan agar dapat berperan serta secara aktif untuk menerapkan nilai-nilai kehidupan kerja yang berkualitas, yang diawali dengan keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi
3. Memulai proses perubahan dengan pembentukan profesionalisme yang berperan dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja para karyawan, khususnya pada keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work and non-work life balance*), serta kesehatan dan kesejahteraan (*health and well-being*)
4. Merancang pembentukan Program Pendampingan Karyawan (*Employee Assistance Program*) sebagai *support system* dalam pelaksanaan Program Kualitas Kehidupan Kerja

### **Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan akan dapat :

1. bermanfaat bagi karyawan yang bekerja di perusahaan ini dalam manajemen stress agar dapat memahami dan merasakan kehidupan yang lebih berkualitas di tempat kerja, sekaligus meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka.
2. membantu perusahaan dalam usahanya untuk melakukan program pengembangan karyawan yang menjadi tanggung jawabnya dan yang saat ini tengah giat dilaksanakan secara teratur
3. menjadi salah satu contoh program (*pilot project*) yang dapat diterapkan di berbagai organisasi lainnya, terutama dalam hal pembentukan Program Pendampingan Karyawan (*Employee Assistance Program/EAP*).

## **Landasan Teori**

### **Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*)**

Pembahasan tentang Kualitas Kehidupan Kerja pertamakalinya dilakukan pada tahun 1972 dalam suatu konperensi 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. Program Kualitas Kehidupan Kerja dipandang sebagai “*a movement toward greater engagement with the cooperation, knowledge, and tacit skills of the work force.*” (Wyatt dan Wah, 2001, merujuk Thomson, 1983). Adanya Kualitas Kehidupan Kerja dan kualitas hubungan antara serikat pekerja dan manajemen merupakan faktor penting bagi keberhasilan suatu kerja sama dalam organisasi.



Kualitas Kehidupan Kerja menurut Lau, Wong, Chan and Law (2001) adalah “*the favourable working environment that supports and promotes satisfaction by providing employees with rewards, job security and career growth opportunities.*” Sementara menurut Serey (2006) Kualitas Kehidupan Kerja “*related to meaningful and satisfying work. It includes : a) an opportunity to exercise and situations that require independent initiative and self-direction b) an activity thought to be worthwhile by the individuals involved c) an activity in which one understand the role of the individual plays in the achievement of some overall goals d) a sense of taking pride in what one is doing and in doing it well .*” Hackman and Oldhams (1980) menggambarkan Kualitas Kehidupan kerja sebagai “ *the Interaction between work environment and personal needs* “. Efek interaksi bersifat positif bila lingkungan kerja mampu memenuhi kebutuhan pribadi pekerja, misalnya imbalan, gaji, promosi, penghargaan, dan perkembangan diri yang diterima sesuai dengan yang diharapkan karyawan. Bila yang terjadi adalah sebaliknya, maka efek interaksi bersifat negatif.

Dari semua definisi yang ada, dapat disimpulkan bahwa Kualitas Kehidupan kerja adalah efektivitas dari lingkungan kerja yang mengarahkan pada organisasi dan kebutuhan pribadi yang lebih mempunyai arti dalam membentuk nilai karyawan dan mendukung serta meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan yang lebih baik, *job security*, pengembangan kompetensi dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Kualitas Kehidupan Kerja juga dipahami a) *as a movement*; b) *as a set of organizational interventions, and c) as a type of working life felt by employees* (Wyatt dan Wah, 2001, merujuk Carlson, 1980). Penelitian berikut menggunakan pemahaman Kualitas Kehidupan Kerja sebagai seperangkat intervensi dalam organisasi, sehingga dapat dikategorikan sebagai *action research*. Randy L. DeSimone dan David M. Haris (1998) menempatkan Kualitas Kehidupan Kerja dalam konteks *organizational development* sebagai sebuah bentuk intervensi. Kualitas Kehidupan Kerja menjadi salah satu bentuk intervensi yang dimaksudkan untuk menyesuaikan antara konfigurasi pekerjaan yang bersifat teknologis dan struktur social dari unit-unit pekerjaan. Proyek-proyek yang dikerjakan dengan menggunakan Kualitas Kehidupan Kerja sebagai strategi intervensi pada umumnya berkaitan dengan demokratisasi industrial, manajemen partisipatif, pemerdayaan pekerjaan (*job enrichment*), dan intervensi penjadwalan ulang pekerjaan. DeSimone dan Haris mencatat bahwa Kualitas Kehidupan Kerja yang dipraktikkan di era tahun 1960 hingga 1970 berkembang secara bersamaan dengan praktik-praktik inovasi lain atau *organizational development* seperti *quality circles, total quality management, dan self-managed teams*.

Intervensi tersebut dimaksudkan untuk mempercepat terjadinya perubahan dalam pekerjaan yang mengarah pada kemajuan organisasi. Kualitas Kehidupan Kerja dipilih sebagai model dalam

*organizational development* karena mampu mengubah pertentangan dan konflik laten antara pihak manajemen dan karyawan menjadi potensi dinamis yang berguna untuk memacu berbagai macam perubahan guna menuju kemajuan organisasi.

Dimensi utama dari Kualitas Kehidupan Kerja adalah untuk meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja sendiri bersifat kompleks, yang mencakup kesejahteraan fisik maupun mental dari karyawan. Pada dasarnya Kualitas Kehidupan Kerja merupakan konstruk yang multidimensional. Menurut European Foundation for the Improvement of Living Conditions, 2002, dimensi yang tercakup di dalamnya adalah : kepuasan kerja, keterlibatan kerja, motivasi, produktivitas, kesehatan, keamanan dan kesejahteraan, job security, pengembangan kompetensi, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Studi dari Vicente Royuela, Jordi Lo'pez-Tamayo, dan Jordi Surinach (2007) melaporkan adanya 10 (sepuluh) dimensi dari Kualitas Kehidupan Kerja, yakni : 1) Intrinsic job-quality; 2) Skill, life-long learning and career development; 3) Gender equality; 4) Health and safety at work; 5) Flexibility and security; 6) Inclusion and access to the labour market; 7) Work organization and work-life balance; 8) Social dialogue and worker involvement; 9) Diversity and non-discrimination; 10) Overall work performance.

Rethinam dan Ismail (2008) dalam studinya menggunakan konstruk dari European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition (EWON, 2002) yang juga banyak digunakan dalam penelitian Kualitas Kehidupan Kerja lainnya. Faktor-faktor tersebut diyakini sebagai factor 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). Dimensi yang digunakan adalah 1) *Health and well-being*; 2) *Job security*; 3) *job satisfaction*; 4) *Competency development*; dan 5) *Work and non-work life balance*

***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*** : Perubahan organisasi seperti *downsizing*, *rightsizing*, dan *outsourcing* sedikit banyak mempengaruhi loyalitas, moral, motivasi dan *perceived job security*. ***Job Satisfaction (kepuasan kerja)*** 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. 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.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini mencoba untuk mencari solusi yang efektif guna memenuhi kepentingan kedua belah pihak dalam organisasi, yakni manajemen dan karyawan, dengan tujuan agar tercapai tujuan yang pada dasarnya dikehendaki oleh kedua belah pihak, yakni peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi, sekaligus mengangkat harkat, martabat, dan kesejahteraan karyawan. Oleh karena penelitian ini merupakan proyek percontohan (*pilot project*) untuk mengembangkan suatu model, maka penelitian menggunakan *action research design*. Arnold, Cooper, dan Robertson (2004, merujuk pada Lewin, 1946) menggunakan istilah *action research* untuk menggambarkan riset di mana peneliti dan subjek penelitian bersama-sama berpartisipasi. *Action research* dimaksudkan selain untuk memecahkan masalah yang dihadapi subjek penelitian, juga untuk menambah pengetahuan mengenai topik yang sedang diteliti. Riset ini bukan hanya mendiagnosa dan menyelidiki suatu masalah khusus, namun sekaligus juga membuat perubahan dalam suatu organisasi kerja, berdasarkan hasil penelitian, dan mengevaluasi dampak dari perubahan tersebut. Secara bertahap tercakup juga kegiatan pengamatan perkembangan kapasitas organisasi untuk memecahkan masalah yang ada tanpa pertolongan pihak eksternal di masa mendatang (Arnold, Cooper, dan Robertson, 2004, merujuk pada Eden dan Chisholm, 1993).

Dari kacamata peneliti, *action research* dapat menarik, sulit, dan tidak dapat diramalkan. Karena orientasi masalahnya, maka dibutuhkan keterlibatan yang penuh dan mendalam dengan suatu organisasi. Untuk itu dibutuhkan negosiasi yang cermat dan klarifikasi peran peneliti dalam organisasi tersebut, khususnya terkait kepada siapa (personil di dalam organisasi) peneliti akan bertanggung jawab. Terbuka pula kemungkinan bahwa orang-orang di dalam organisasi akan menolak rekomendasi peneliti untuk mengatasi masalah yang ada. Hal ini akan menimbulkan kesulitan untuk mengevaluasi upaya guna mengatasi masalah tersebut, walaupun mungkin peneliti diijinkan untuk mengevaluasi keberhasilan dari setiap strategi yang dihasilkan oleh anggota organisasi. Oleh karena itu dalam *action research* proses pelaksanaan riset dapat

menjadi fokus perhatian tersendiri sebagaimana masalah yang pada awalnya memang dirancang untuk diatasi (Arnold, Cooper, dan Robertson, 2004).

## **Hasil dan Pembahasan**

### Tahun I

Penelitian tahun pertama lebih terfokus pada salah satu dimensi dari *European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition* (EWON, 2002), yakni *work and non-work life balance*. Program yang dilakukan adalah :

- Pembuatan *base line data* tentang Kualitas Kehidupan Kerja di organisasi melalui angket, *focus group discussion*, dan SWOT analysis.
- Intervensi : persiapan untuk terjadinya perubahan dalam organisasi, dalam bentuk *organizational development* dan *change management*, serta membawa anggota organisasi pada pembentukan profesionalisme dengan komunikasi yang asertif dan manajemen waktu

### Tahun II -

Intervensi pada tahun kedua menyentuh keempat dimensi lain dari EWON, yakni *health and well-being*, *job security*, *job satisfaction*, dan *competency development*. Program yang dilakukan adalah :

- Intervensi untuk dimensi *health and well-being* dan *job security* berupa penanganan stress (*stress management*) dan pembentukan program konseling di tempat kerja (*Employee Assistance Program/EAP*) yang bertujuan untuk mendampingi dan membantu karyawan dalam kiprahnya di organisasi.
- Untuk dimensi *job satisfaction* berupa penyusunan sistem remunerasi dan analisa beban kerja (*work-load analysis*) yang akan dilanjutkan dengan perencanaan SDM secara menyeluruh (*Human Resource Planning*).

Apabila fondasi program telah terbangun dengan cukup kuat, maka diharapkan untuk selanjutnya program ini dapat diselenggarakan oleh organisasi secara mandiri (*self-help*) sesuai dengan perkembangan organisasi dan kebutuhan-kebutuhan yang muncul sejalan dengan dinamika organisasi. Program serupa diharapkan dapat dilakukan oleh organisasi lain, khususnya di Jawa Timur, dengan langkah-langkah operasional sebagaimana digambarkan

dalam penelitian ini. Dengan kata lain penelitian ini merupakan suatu *pilot project*, dengan harapan pola yang diterapkan dalam penelitian ini dapat menjadi model bagi organisasi lainnya.

Dengan terbentuknya dan terlaksananya program Kualitas Kehidupan Kerja, walaupun masih dalam tahap pemula, di mana karyawan dapat melakukan tugasnya secara aktif, mengalami penghargaan melalui pengembangan diri dan kesempatan berkarir, yang dilengkapi dengan imbalan yang sesuai dan perasaan aman dalam bekerja, maka diharapkan kepuasan kerja akan terjadi. Karyawan akan memahami peran masing-masing dalam posisi yang berbeda-beda, namun dengan tujuan yang sama dan kepentingan bersama. Setiap orang akan merasakan kebanggaan terhadap apa yang telah dilakukan dan dicapainya. Dengan terciptanya lingkungan kerja yang efektif, yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan pribadi dari setiap anggota organisasi yang terlibat di dalamnya, maka diharapkan pertentangan dan konflik laten antara pihak manajemen dan karyawan dapat diubah menjadi potensi dinamis yang berguna untuk memacu berbagai macam perubahan guna menuju kemajuan organisasi. Apabila telah tercipta tempat kerja yang, yang dirasakan antara lain dalam bentuk perasaan nyaman berada di tempat kerja yang dirasakan oleh seluruh anggota organisasi, baik karyawan maupun manajemen, maka suasana ini akan sangat kondusif untuk memacu produktivitas dan kinerja organisasi, sekaligus memberikan kebahagiaan tersendiri bagi semua yang terlibat di dalamnya.

### **Kesimpulan dan Saran**

Adapun kesimpulan dari hasil dan pembahasan penelitian yang telah dilakukan hingga saat ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk memperkenalkan suatu konsep yang relative baru bagi anggota organisasi, perlu dibangun kesiapan dari seluruh anggota organisasi, baik manajemen maupun karyawan. Kondisi siap mental bagi suatu pembaharuan menjadi penting dibentuk demi keberhasilan pelaksanaan suatu program. Untuk itu perlu diterapkan konsep manajemen perubahan, dengan tahapan sesuai teori yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Komitmen dan dukungan dari manajemen, khususnya manajemen tingkat

atas (CEO) akan sangat menentukan keberhasilan dari pengenalan dan pembentukan suatu program baru.

2. Secara keseluruhan pada umumnya karyawan sangat berminat untuk turut terlibat dalam suatu proses perubahan dan mau menerima tawaran suatu program baru, khususnya yang dipandang menjanjikan untuk membawa mereka pada tingkat kesejahteraan yang lebih baik, yang tidak terbatas pada materi saja, namun lebih bersifat integrative, yang meliputi keseimbangan kehidupan fisik dan psikis serta mental.
3. Dalam membentuk profesionalisme sebagai budaya organisasi di PT X, seluruh elemen organisasi harus terlibat; baik dari pihak manajemen maupun karyawannya.
4. Standar dan panduan EAP telah dibuat dengan mengadaptasi dari *EAPA Standard And Professional Guidelines for Employee Assistance Program..*

## **Saran**

Saran yang dapat diberikan :

1. Pihak manajemen dapat berperan lebih besar lagi dalam mendukung keberhasilan program Kualitas Kehidupan Kerja, yang pada dasarnya untuk mengupayakan kesejahteraan bersama, baik karyawan maupun manajemen dan organisasi. Pada tahap selanjutnya perlu dibentuk system yang dapat menjaga keberlangsungan pelaksanaan program, mengingat ke depan program ini harus mampu diselenggarakan secara mandiri.
2. Mempersiapkan seluruh anggota perusahaan agar senantiasa siap menghadapi berbagai perubahan
3. Sosialisasi program dan pemerataan kesempatan bagi seluruh karyawan untuk memahami dan meningkatkan kuantitas maupun kualitas kegiatan secara terstruktur, terencana, dan terintegrasi dengan kebutuhan organisasi
4. Bagi penelitian selanjutnya, perlu diperhatikan beberapa dimensi dari Kualitas Kehidupan Kerja yang belum sempat tersentuh secara khusus dalam penelitian ini
5. Mengkaji dan mencoba untuk membentuk EAP yang telah dibuat standarnya.
6. Melakukan uji coba EAP tahap awal, khususnya yang berkaitan dengan manajemen stres.

## DAFTAR PUSTAKA

- Azzone, V., et al. (2009). Workplace stress, organizational factors and EAP utilization. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24, 344-356.
- Arifin, N. (2012). Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, dan Kepuasan Kerja Pada CV. Duta Senenan Jepara. *Jurnal Economia*, Volume 8, Nomor 1, Aril 2012.
- Amin, Z. (2013). Quality of Work Life in Indonesian Public Service Organizations: The Role of Career Development and Personal Factors. *International Journal of Applied Psychology*, 3(3): 38-44. doi: 10.5923/j.ijap.20130303.02
- Bhubaneswari.S., A.Kumar. 2014. *Impact of Organisational Culture, Quality of Worklife and Organisational Change on Organisational Effectiveness: A Literature Review*. International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies, Volume 2, Issue 12, 247-250.
- Bophela, N. R., & Govender, P. (2015). Employee assistance programs (EAPs): tools for quality of work life. *Problems and Perspectives in Management*, 13(2).
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2011). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*.
- EAP Workgroup (2008). *An Employer's Guide to Employee Assistance Programs: Recommendations for Strategically Defining, Integrating, and Measuring Employee Assistance Programs*: The National Business Group on Health. Diunduh dari <http://www.easna.org/documents/PS2-NBGRecommendationsforDefiningandMeasuringEAPs.pdf>
- EAPA (2010). *EAPA Standards and Professional Guidelines For Employee Assistance Programs*. Diunduh dari <http://www.eapassn.org/Portals/11/Docs/EAPASStandards10.pdf>
- Employee Assistance Programs - Philosophy, theory and practice. (1986). *Royal Canadian Mounted Police External Review Committee*.
- Holosko, M. J. & Feit, M. D. (1988). Evaluation of Employee Assistance Programs. *New York: The Haworth Press*.
- Kumari, Pallavi. (2013) *Industrial Relation –A Way to Improve Productivity*. A Journal of Economics and Management Vol.2 Issue 5 May 2013, 24-38.

- Lawler, F. 1982. Strategies for Improving the Quality of Work Life. *American Psychologist*. 37 : 486-49
- Li, J., & Yeo, R. K. (2011). Quality of work life and career development: perceptions of part time MBA students. *Employee Relations*, 33(3), 201-220. doi: 10.1108/01425451111121740
- Li, J., & Yeo, R. K. (2013). In pursuit of learning: sensemaking the quality of work life. *European Journal of Training and Development*, 37(2), 136-160. doi: 10.1108/03090591311301662
- Mahendrawathi ER, Anisah Herdiyanti and Hanim Maria Astuti (2014). *Readiness of Indonesian Companies for ASEAN Economic Community (AEC) - Preliminary Findings from Automotive and Garment Industry*, Proceedings of the 2014 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bali, Indonesia, January 7 – 9, 2014.
- Martel, J.-P., & Dupuis, G. (2006). Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. *Social Indicators Research*, 77(2), 333-368. doi: 10.1007/s11205-004-5368-4
- Merrick, L. (2011). The role of employee assistance programs in supporting resiliency.
- Merrick, L., et al. (2007). Revisiting Employee Assistance Programs and Substance Use Problems in The Workplace: Key issues and a research agenda. *Psychiatric Services*, 58(10).
- Munandar, A. S., Sjabadhyni, B., & Wuturq R. P. (2004). Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan Depok: Bagian Psikologi Industri & Organisasi, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- O'Brien, Roy. (1998) An Overview of the Methodical Approach of Action Research. Faculty of Information Studies, University of Toronto. Diunduh dari <http://www.web.ca/~robrien/papers/arfinal.html>
- Rethinam, G. S., Ismail, M. (2008). Construct of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals. *European Journal of Social Sciences*. Vol. 7, No. 1.
- Secapramana, Verina H. (2015). Employee Assistance Program as An Intervention to Improve The Quality of Work Life. Fakultas Psikologi Universitas Surabaya.



- Sirgy, M. J., Reilly, N. P., Wu, J., & Efraty, D. (2008). A Work-Life Identity Model of Well-Being: Towards a Research Agenda Linking Quality-of-Work-Life (QWL) Programs with Quality of Life (QOL). *Applied Research in Quality of Life*, 3(3), 181-202. doi: 10.1007/s11482-008-9054-6
- Sharar & Lennox (2014). The Workplace Effects of EAP Use: Pooled "Results from 20 Different EAPs with Before and After WOS 5-Item Data. *EASNA Research Notes. Vol 4, No. 1.*
- Steele, P. (1998). Employee Assistance Programs: Then, Now, and in the Future.