

Novie P. Marhaeni, S.A.B., M.M.

KUALITAS KEHIDUPAN KERJA

Signifikansi, Konstruksi, dan Implementasinya

Buku ini membahas tentang *Kualitas Kehidupan Kerja* karyawan berdasarkan implementasi praktik Manajemen Sumberdaya Manusia, salah satunya desain pekerjaan. Dalam prosesnya, desain pekerjaan berdampak pada kualitas kehidupan kerja, yang kemudian turut menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Pembahasan yang disajikan mencakup dimensi-dimensi berdasarkan sudut pandang karyawan dan manajemen. *Kualitas Kehidupan Kerja* dalam buku ini juga diperkaya dengan pemikiran para pakar di bidangnya dan hasil studi lapangan (penelitian) yang dilakukan oleh penulis pada perusahaan nasional di Surabaya.

Selain itu, buku ini dimaksudkan untuk memberikan sudut pandang alternatif bagi pembaca tentang bagaimana Kualitas Kehidupan Kerja menjadi faktor penting dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Peran pemimpin dalam mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif turut berkontribusi dalam menentukan kualitas kehidupan kerja yang diharapkan. Secara keseluruhan buku ini akan memberikan pandangan lebih spesifik dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja pada perusahaan.

**Brilian Internasional
Surabaya**

Anggota IKAPI, Nomor Anggota: 354/JTI/2022

Griya Candra Mas FA-10 Sedati, Sidoarjo, Jawa Timur
HP/WA: 0812 4927 5146, 0878 5254 7418

Website : www.brilianinternasional.com

e-mail : brilianinternasional01.bi@gmail.com

MANAJEMEN

ISBN 978-623-6776-52-0



9 786236 776520

Novie P. Marhaeni

KUALITAS KEHIDUPAN KERJA

Brilian Internasional

Novie P. Marhaeni, S.A.B., M.M.

KUALITAS KEHIDUPAN KERJA

Signifikansi, Konstruksi, dan Implementasinya



**Brilian Internasional
Surabaya**

Novie P. Marhaeni, S.A.B., M.M.

KUALITAS KEHIDUPAN KERJA

Signifikansi, Konstruksi, dan Implementasinya

**Penerbit
Brilian Internasional
Surabaya**

Novie P. Marhaeni, S.A.B., M.M.

KUALITAS KEHIDUPAN KERJA

Signifikansi, Konstruksi, dan Implementasinya

Surabaya, Brilian Internasional, 2023
x + 84 hal: 15 x 21 cm

ISBN 978-623-6776-52-0



Editor: **Drs. Agus Wijaya, M.M.**

Desains sampul & *lay-out*:
Tim Brilian Internasional Surabaya

Cetakan ke-1, **Juni 2023**

Penerbit

Brilian Internasional

Anggota IKAPI, Nomor Anggota: 354/JTI/2022

Alamat Perusahaan:

Griya Candra Mas FA-10 Sedati, Sidoarjo, Jawa Timur
HP/WA: 0812 4927 5146, 0878 5254 7418
website: www.brilianinternasional.com
email: brilianinternasional01@gmail.com

TENTANG PENULIS



Novie Prasetyaning Marhaeni berprofesi sebagai dosen pada Program Studi Sekretari Politeknik Ubaya. Beliau mengampu mata kuliah di bidang Kesekretariatan/Administrasi. Di samping itu, Novie juga memiliki latar belakang di bidang Manajemen.

Wanita kelahiran Tulungagung, Jawa Timur tahun 1973 ini memulai karir sebagai dosen Politeknik Ubaya sejak tahun 2000. Dengan latar belakang keilmuan di bidang Manajemen, Novie memiliki ketertarikan pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, sehingga menempatkan fokus risetnya pada bidang tersebut. Dimulai dari pengalaman sebagai karyawan yang kemudian berkesempatan untuk mengelola karyawan pada usaha kecil yang dirintisnya, membuat Novie lebih memahami pentingnya penanganan SDM dalam suatu organisasi. Hal tersebut juga yang kemudian mendorongnya untuk mendalami bidang ini dengan kompetensi dan sertifikat profesional HRM.

Keragaman serta latar belakang yang mewarnai praktik SDM yang sangat dinamis merupakan keunikan pada organisasi di Indonesia. Untuk itu, saat ini Novie juga melakukan beberapa penelitian dengan fokus pada *Kualitas Kehidupan Kerja*, *Employee Resilience*, dan *Work-Life Balance* untuk menggali lebih jauh keunikan tersebut.

SAMBUTAN DIREKTUR POLITEKNIK UBAYA SURABAYA

AGUNG SRI WARDHANI, S.E., M.A.



Buku tentang Manajemen Sumber Daya Manusia telah banyak digunakan sebagai referensi, baik bagi akademisi maupun praktisi. Hal ini dikarenakan setiap organisasi tidak dapat berjalan dengan baik tanpa pengelolaan SDM yang baik pula. Bahkan untuk setiap permasalahan yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan sejenis mungkin membutuhkan pengelolaan SDM yang berbeda, sehingga diperlukan referensi yang cukup untuk menjalankan praktik MSDM yang dapat diadopsi oleh masing-masing organisasi tersebut.

Dalam buku *Kualitas Kehidupan Kerja* ini disajikan informasi mengenai bagaimana pengelolaan program kualitas kehidupan kerja dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Sebagai salah satu aspek penting di dalam organisasi, program-program yang mendukung kualitas kehidupan kerja akan mempercepat peningkatan kinerja perusahaan.

Buku ini ditulis berdasarkan informasi yang didapat oleh penulis pada penelitian lapangan, kemudian melalui analisis dihasilkan

informasi tentang keterkaitannya dengan desain pekerjaan dan kepuasan kerja karyawan. Dari tulisan tersebut juga diketahui bahwa kebutuhan karyawan tidak hanya berupa faktor material saja, tetapi juga faktor spiritualitas. Spirit atau semangat kerja dapat dibangun dengan memberikan rangsangan eksternal. Di sisi lain, faktor internal ternyata juga memberi peran penting bagi kehidupan kerja yang baik.

Buku ini dapat dijadikan referensi bagi mahasiswa, dosen, praktisi, dan juga masyarakat umum yang ingin tahu lebih dalam tentang kualitas kehidupan kerja. Selain itu, buku ini juga dapat memberikan sumbangsih terhadap perkembangan keilmuan dan literatur di Indonesia.

Saya menyampaikan selamat kepada penulis yang telah berhasil menyelesaikan buku luar biasa ini. Semoga terus semangat berkarya dengan topik menarik lainnya. Salam Sukses.

Surabaya, 28 Mei 2023

Agung Sri Wardhani, S.E., M.A.

Direktur Politeknik Ubaya

KATA PENGANTAR

Buku tentang *Kualitas Kehidupan Kerja* ini merupakan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis pada perusahaan nasional di Surabaya. Buku ini penulis persembahkan untuk memberi warna bagi khasanah keilmuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Melalui buku ini, mahasiswa atau peneliti dapat memperoleh informasi tentang bagaimana kualitas kehidupan kerja dibangun dalam suatu lingkungan kerja ditinjau dari sisi praktis maupun teoritis.

Dengan menggunakan model persamaan struktural, penulis menyajikan beberapa variabel pendukung yang memengaruhi kualitas kehidupan kerja tersebut. Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi mahasiswa maupun peneliti untuk menggali informasi lebih dalam tentang hubungan kualitas kehidupan kerja dengan variabel lainnya melalui penelitian lebih lanjut.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Rektor Universitas Surabaya dan Direktur Politeknik Ubaya untuk segala dukungan dan motivasi yang diberikan.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam proses penelitian maupun penulisan buku ini. Oleh karena itu, kritik, saran, dan masukan sangat diharapkan untuk melengkapi dan menyempurnakan buku ini.

Surabaya, 20 Mei 2023

Penulis,

Novie P. Marhaeni, S.A.B., M.M.

DAFTAR ISI

TENTANG PENULIS	iii
SAMBUTAN DIREKTUR POLITEKNIK UBAYA	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	x
BAB 1	
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Konsep Kualitas Kehidupan Kerja	4
1.3 Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja	5
1.4 Tujuan Kualitas Kehidupan Kerja	7
1.5 Manfaat Kualitas Kehidupan Kerja	8
BAB 2	
DIMENSI KUALITAS KEHIDUPAN KERJA	11
2.1 Dimensi Upah dan Gaji	12
2.2 Dimensi Kesempatan Berkarir	15
2.3 Dimensi Lingkungan Kerja.....	16
2.4 Dimensi Kompensasi Nonfinansial.....	18
2.5 Dimensi Kebijakan Organisasi	20
2.6 Dimensi Hubungan dengan Atasan dan Rekan Kerja	22
2.7 Dimensi Kesempatan untuk Belajar dan Berkembang	23
2.8 Bentuk Kualitas Kehidupan Kerja	24

BAB 3

DESAIN PEKERJAAN	27
3.1 Pengertian Desain Pekerjaan	29
3.2 Faktor-faktor Desain Pekerjaan	32
3.3 Pendekatan Desain Pekerjaan	34
3.4 Metode Desain Pekerjaan	37
3.5 Peran SDM dalam Mendesain Pekerjaan	38
3.6 Upaya Mengembangkan Pekerjaan	38

BAB 4

KEPUASAN KERJA	41
4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	41
4.2 Fungsi Kepuasan Kerja.....	44
4.3 Teori tentang Kepuasan Kerja.....	45
4.4 Aspek Kepuasan Kerja	46

BAB 5

DAMPAK DESAIN PEKERJAAN DAN KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA	49
5.1 Hubungan Desain Pekerjaan dengan Kualitas Kehidupan Kerja	52
5.2 Hubungan Desain Pekerjaan dengan Kepuasan Kerja	54
5.3 Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Kepuasan Kerja	56

BAB 6

PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN	61
6.1 Aspek Kinerja Perusahaan.....	62
6.2 Dampak Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Perusahaan	64
6.3 Peran Pemimpin dalam Peningkatan Kualitas Kehidupan Kerja	65

BAB 7

IDENTIFIKASI MASALAH DAN UPAYA PENCAPAIAN

KINERJA	69
7.1 Identifikasi Kondisi untuk Pencapaian Kepuasan Kerja.....	70
7.2 Identifikasi Kendala dan Potensi Perbaikan	72
7.3 Konklusi.....	73
DAFTAR PUSTAKA	75
GLOSARIUM	81
INDEKS	83

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Definisi Kualitas Kehidupan Kerja Menurut Para Pakar	6
Tabel 3.1 Filsafat dan Pendekatan Desain Pekerjaan.....	36

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Ilustrasi Lingkungan Kerja yang Mendukung Kepuasan Karyawan	3
Gambar 3.1 Ilustrasi Desain Pekerjaan	29
Gambar 3.2 Teknik Rancangan Pekerjaan Kelompok dan Individu.....	37
Gambar 4.1 Ilustrasi Ekspresi Kepuasan Kerja Karyawan	42
Gambar 5.1 Ilustrasi Dampak dari Desain Pekerjaan.....	49
Gambar 5.2 Model Hubungan 1	50
Gambar 5.3 Model Hubungan 2	51
Gambar 5.4 Model Hubungan 3	51
Gambar 5.5 Hubungan Desain Pekerjaan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan.....	52
Gambar 5.6 Hubungan Desain Pekerjaan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja	53
Gambar 5.7 Hubungan Desain Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja	55
Gambar 5.8 Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Kepuasan Kerja	58
Gambar 6.1 Ilustrasi Kinerja Perusahaan	62
Gambar 7.1 Ilustrasi Penilaian Kinerja Karyawan.....	70

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai, berperilaku baik, mau bekerja keras, dan berkarakter positif lainnya merupakan aset bagi suatu perusahaan yang berpengaruh besar terhadap keberhasilan dan kemajuan perusahaan. Namun masih banyaknya dijumpai karyawan yang belum memenuhi harapan atau standar yang ditetapkan oleh perusahaan, seperti kompetensi, etos kerja yang terkait dengan motivasi kerja, maupun masalah *soft skills* yang pada akhirnya berdampak pada kinerja mereka. Sinamo (2005) menyatakan bahwa keberhasilan di berbagai wilayah kehidupan ditentukan oleh perilaku manusia. Dalam konteks kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan, maka perilaku kerja yang sering juga dipahami sebagai motivasi, kebiasaan, dan budaya kerja dapat memberikan dampak bagi perusahaan.

Di sisi lain suatu keadaan seringkali terjadi sebagai akibat dari proses ataupun keadaan yang lain. Sikap dan perilaku yang muncul dari karyawan seringkali juga terbentuk oleh kondisi kehidupan kerja yang ada. Untuk itu, menciptakan kondisi kehidupan kerja sesuai dengan harapan akan membawa pengaruh besar bagi kinerja karyawan. Apabila harapan dan keinginan dapat terpenuhi, maka akan tercipta suatu kondisi di mana karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja. Penelitian terhadap kepuasan kerja menjadi perhatian dalam dunia industri, karena kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong peningkatan kinerja atau prestasi individu dan kelompok, yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas perusahaan secara keseluruhan. Kepuasan kerja yang rendah menimbulkan berbagai dampak negatif seperti mangkir, kerja lambat, target kerja tidak terpenuhi, mogok kerja, perputaran karyawan (*turnover*), kerusakan yang disengaja dan perilaku indisipliner lainnya. Sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi akan sangat memengaruhi kondisi kerja positif dan dinamis yang mampu memberikan keuntungan yang nyata, tidak hanya bagi perusahaan tapi juga bagi karyawan itu sendiri. Hal yang tak kalah penting dalam memberdayakan sumber daya manusia di perusahaan dalam rangka meningkatkan komitmen karyawan agar tercipta kepuasan kerja yang tinggi adalah dengan melibatkan karyawan dalam pembuatan kebijakan dan pengambilan keputusan. Salah satunya diimplementasikan ke dalam sebuah model yang dikenal dengan karakteristik pekerjaan inti yang dijadikan dasar dalam merancang kembali suatu pekerjaan.

Salah satu aspek yang menjadi sumber dari berbagai persoalan kerja karyawan adalah efektif atau tidaknya suatu rancangan pekerjaan. Rancangan pekerjaan sebagai bentuk pengembangan dari analisis pekerjaan akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Dengan rancangan pekerjaan yang efektif akan

dapat menyelaraskan satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lain, antara individu yang satu dengan individu yang lain, serta hubungan antara atasan dan bawahan maupun antarkaryawan (Zainal dkk., 2009). Melalui estimasi atau perkiraan kebutuhan tenaga kerja, baik dari segi jumlah, keterampilan, kompetensi, pengalaman kerja, dan aspek lainnya, dapat dipastikan perusahaan akan mampu mengatasi permasalahan kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan SDM (Marhaeni, 2019). Dengan demikian aktivitas operasional dalam perusahaan menjadi lebih terarah pada tujuannya.



Gambar 1.1 Ilustrasi Lingkungan Kerja yang Mendukung Kepuasan Karyawan

(sumber: <https://www.glassdoor.com/blog/guide/work-environment/>)

Selain masalah desain pekerjaan, menurut beberapa penelitian yang telah dilakukan, kualitas kehidupan kerja karyawan (*Quality of Work Life*) juga menunjukkan hubungan positif pada kepuasan

kerja karyawan (Cherns dan Davis, 1975). QWL ini pertama kali dikemukakan dalam konferensi hubungan perburuhan internasional pada tahun 1972 di Arden House, Columbia University, New York. Menurut Raja dan Kumar (2013), kualitas kehidupan kerja menjadi salah satu tren yang diperhitungkan sebagai penentu keberlanjutan dan kelangsungan hidup organisasi bisnis. Salah seorang ahli lain mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk merespon kebutuhan karyawan dengan mengembangkan mekanisme yang memungkinkan mereka dapat berbagi sepenuhnya dalam membuat keputusan yang merancang kehidupan mereka di tempat kerja (Robbins, 2002). Dengan membuat penyesuaian terhadap kebutuhan pekerjaan akan kompetensi pelaku kerja, serta kebutuhan karyawan untuk diakomodasi kompetensinya, akan membuat mereka merasakan kepuasan dalam melakukan pekerjaannya, sehingga muncul upaya untuk bekerja lebih baik. Namun demikian, kualitas kehidupan kerja bukanlah kepuasan kerja, tetapi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Terdapat fenomena yang cukup menarik dalam lingkungan kerja, di mana sebagian karyawan merasa kurang nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Sementara di pihak lain manajemen telah melakukan tugasnya dengan baik terkait rancangan pekerjaan. Fasilitas dan gaji yang diberikan oleh perusahaan juga cukup memadai, tetapi karyawan masih saja merasa kurang puas. Hal ini ditunjukkan dengan perilaku yang cenderung negatif, seperti tidak masuk kerja tanpa pemberitahuan, adanya rasa saling curiga terhadap karyawan maupun unit lain, serta komunikasi antarunit yang kurang harmonis.

1.2 Konsep Kualitas Kehidupan Kerja

Pada abad ke-18 dan 19, penanganan tenaga kerja dianggap buruk karena tidak memperhatikan aspek-aspek yang menguntungkan

bagi karyawan. Perusahaan menuntut kinerja yang maksimal, sementara kebutuhan karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan kurang mendapat perhatian. Jika menilik pada sejarah berkembangnya kemajuan pengelolaan karyawan, maka dapat dilihat bahwa dalam setiap fase perkembangan tersebut mengalami dinamika masing-masing, sehingga memicu suatu perubahan.

Pada awal perkembangannya, konsep kualitas kehidupan kerja mengacu pada evaluasi subjektif dan objektif mengenai pengalaman pekerjaan seseorang, termasuk di dalamnya terdapat faktor-faktor yang memengaruhi seperti lingkungan kerja, gaji, keseimbangan kehidupan kerja, peluang pengembangan karir, dan hubungan dengan rekan kerja dan atasan. Kualitas kehidupan kerja menjadi topik yang penting di tempat kerja, karena perusahaan atau pemberi kerja menyadari pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang positif untuk menarik dan mempertahankan karyawan, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan kinerja perusahaan. Sementara di sisi lain, karyawan yang merasa puas dengan kehidupan kerja mereka cenderung lebih produktif, terlibat secara aktif, dan memiliki loyalitas yang lebih besar terhadap perusahaan.

1.3 Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja

Robbins (1989) mendefinisikan kualitas kehidupan kerja (QWL) sebagai *“a process by which an organization responds to employee needs by developing mechanism to allow them to share fully in making the decisions that design their lives at work.”* Menurut Robbins, kualitas kehidupan kerja merupakan suatu proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menanggapi kebutuhan karyawan dengan membangun mekanisme yang memungkinkan karyawan tersebut untuk membuat keputusan dalam pekerjaan mereka.

Sementara itu, Werther dan Davis (1996) menegaskan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah adanya penyediaan yang baik, kondisi kerja yang baik, gaji yang layak, dan adanya tantangan serta pemberian penghargaan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Sedangkan Lokanadha dan Mohan (2010) dalam Wirawan (2015) menyatakan bahwa Louis Davis telah memperkenalkan istilah kualitas kehidupan kerja pada tahun 1970-an yang pertama kali dibahas sebagai topik utama dalam konferensi di Toronto tahun 1972. Pada saat itu juga dibentuk *International Council for QWL*. Beberapa pakar telah merumuskan definisi dari kualitas kehidupan kerja ini sebagai berikut.

Tabel 1.1 Definisi Kualitas Kehidupan Kerja Menurut Para Pakar

Pakar	Definisi QWL
William B. Werther, Jr. & Keit Davis (1993)	“ <i>Quality of work life means having good supervision, good working conditions, good pay and benefits, and an interesting challenging, and rewarding job.</i> ”
H. John Bernardin & Joyce A. Russell (1998)	“ <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. QWL is the degree to which individuals are able to satisfy their important personal needs while employed by the firm.</i> ”
American Society of Training and Development (Lokanadha Reddy M. & Mohan Reddy P. (2010))	“ <i>... a process of work organization which enables its members at all levels to actively participate in shaping the organization’s environment, methods and outcome. This value based process is aimed towards meeting the twin goals of enhanced effectiveness of organization and improved quality of life at work for employees.</i> ”
Lokanadha Reddy M. & Mohan Reddy P. (2010)	“ <i>Broadly the definition of quality work of life involves four major parts: safe work environment, occupational health care, suitable working time and appropriate salary, the safe work environment provides the basis for the person to enjoy working.</i> ”

Sumber: Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia (Wirawan, 2015:97)

Berdasarkan pendapat para pakar tersebut, Wirawan (2015) merumuskan pengertian dari kualitas kehidupan kerja sebagai “tinggi

rendahnya para pegawai dapat meningkatkan kehidupan pribadi mereka melalui pelaksanaan pekerjaannya di lingkungan kerjanya. QWL menunjukkan menyenangkan atau tidak menyenangkannya pekerjaan dan lingkungan kerja bagi para pegawai yang bekerja di lingkungan pekerjaan tersebut.”

Kualitas kehidupan kerja dalam penelitian ini didefinisikan sebagai “kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan, sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja. Karena kualitas kehidupan kerja ini erat hubungannya dengan suasana menyenangkan atau tidak bagi karyawan di lingkungan kerjanya, maka hal ini dapat dikaitkan dengan masalah kepuasan kerja. Kualitas kehidupan kerja itu sendiri bukanlah kepuasan kerja, tetapi sebagai faktor yang berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja. Oleh karena itu dapat diasumsikan bahwa kualitas kehidupan kerja juga dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan.

1.4 Tujuan Kualitas Kehidupan Kerja

Saat ini banyak perusahaan atau organisasi yang telah mengubah praktik penanganan karyawan dengan lebih baik dengan konsep kualitas kehidupan kerja. Besarnya tenaga kerja masih menjadi masalah utama bagi industri di Indonesia. Sementara itu hanya sedikit organisasi atau perusahaan yang telah menerapkan sistem pengembangan kualitas kehidupan kerja bagi karyawan. Hal ini dirasa penting bagi pertumbuhan industri karena bagaimanapun sumber daya manusia masih menjadi andalan utama bagi negara berkembang.

Adapun tujuan kualitas kehidupan kerja tersebut umumnya adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, aman, dan produktif bagi para karyawan, yang mencakup beberapa hal, sebagai berikut.

1. Kepuasan karyawan

Peningkatan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja tentunya akan membuat karyawan cenderung lebih loyal terhadap perusahaan dan lebih bahagia dalam hidupnya secara keseluruhan.

2. Produktivitas

Karyawan yang merasa senang dan nyaman di tempat kerja, serta merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif, lebih kreatif, dan lebih fokus dalam melaksanakan pekerjaannya.

3. Kesejahteraan karyawan

Kualitas kehidupan kerja juga bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan fisik, mental, dan emosional karyawan. Aspek ini dapat dicapai dengan memberikan fasilitas kesehatan, dukungan psikologis, dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman.

4. Menjaga keseimbangan kehidupan kerja

Karyawan yang memiliki keseimbangan hidup kerja yang sehat cenderung lebih bahagia dan lebih produktif dalam pekerjaannya.

5. Meningkatkan citra perusahaan

Kualitas kehidupan kerja yang baik dapat meningkatkan citra perusahaan di mata karyawan, calon karyawan, dan masyarakat umum. Perusahaan yang dianggap peduli terhadap kesejahteraan karyawan dan lingkungan kerja cenderung lebih dihargai dan dihormati oleh masyarakat.

1.5 Manfaat Kualitas Kehidupan Kerja

Dalam penerapan kualitas kehidupan kerja tentunya perusahaan telah mempertimbangkan aspek-aspek positif yang menguntungkan karyawan khususnya, dan perusahaan secara umum. Aspek positif

tersebut dalam hal ini adalah manfaat dari kualitas kehidupan kerja antara lain:

1. Meningkatnya kesejahteraan karyawan

Karyawan yang merasa nyaman dan senang di lingkungan kerja cenderung lebih bahagia dan sehat secara fisik dan mental.

2. Meningkatnya motivasi kerja karyawan

Karyawan yang merasa dihargai dan diakui oleh perusahaan cenderung lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan bertanggung jawab.

3. Meningkatnya produktivitas karyawan

Karyawan yang merasa bahagia dan termotivasi akan cenderung lebih produktif dan efektif dalam pekerjaannya.

4. Meningkatnya loyalitas karyawan

Karyawan yang merasa senang dengan pekerjaan dan lingkungan kerja mereka cenderung lebih setia dan berkomitmen terhadap perusahaan.

BAB 2

DIMENSI KUALITAS KEHIDUPAN KERJA

Setiap organisasi atau perusahaan tentunya menginginkan kondisi terbaik dari karyawannya, baik itu kompetensi, performa kerja, produktivitas kerja, serta loyalitasnya terhadap perusahaan. Suatu kondisi di mana *turnover* rendah, karyawan memiliki masa kerja cukup lama, karyawan merasa nyaman, dan memiliki keterikatan yang kuat dengan perusahaan mengindikasikan bahwa perusahaan menjalankan praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan baik. Karyawan juga merasa bahwa kebutuhannya terhadap pekerjaan maupun kebutuhan pribadinya terpenuhi. Inilah suatu indikator di mana kualitas kehidupan kerja karyawan telah terpenuhi, sehingga karyawan merasakan kepuasan kerja.

Dalam bagian ini akan dibahas berbagai dimensi kualitas kehidupan kerja yang perlu diperhatikan, bagaimana dimensi kualitas kehidupan kerja yang satu dapat berhubungan dan memengaruhi sa-

tu sama lain, serta upaya-upaya yang dapat diambil oleh pemimpin organisasi dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja dalam organisasi mereka dengan cara-cara yang tepat.

2.1 Dimensi Upah dan Gaji

Dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gary Dessler menegaskan bahwa upah dan gaji merupakan faktor penting dalam kualitas kehidupan kerja karyawan. Besarnya upah dan gaji yang diterima oleh karyawan sangat memengaruhi tingkat motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan. Upah dan gaji yang adil dan sesuai dengan standar pasar dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik.

Beberapa faktor dapat menentukan besaran ataupun penggolongan upah dan gaji yang diterima oleh karyawan. Faktor tersebut di antaranya adalah tingkat pendidikan, pengalaman, jenis pekerjaan, dan lokasi geografis. Karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi atau pengalaman yang lebih banyak umumnya akan mendapatkan upah dan gaji yang lebih tinggi.

Berkaitan dengan jenis pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan, pekerjaan yang membutuhkan keahlian atau keterampilan khusus biasanya akan mendapatkan upah dan gaji yang lebih tinggi dibandingkan dengan pekerjaan yang membutuhkan keahlian atau keterampilan yang umum atau mudah dipelajari. Demikian pula dengan pekerjaan yang memerlukan tingkat risiko atau tanggung jawab yang lebih tinggi, seperti pekerjaan di bidang keuangan atau medis, biasanya akan mendapatkan upah dan gaji yang lebih tinggi dibandingkan dengan pekerjaan yang memiliki tingkat risiko atau tanggung jawab yang lebih rendah.

Dalam hal lokasi geografis, upah dan gaji yang diterima oleh seorang karyawan di suatu daerah dapat memberikan perbedaan ter-

hadap upah dan gaji yang diterima oleh seorang karyawan di daerah lain, meskipun jenis pekerjaan dan tingkat pendidikan yang dimiliki karyawan tersebut sama. Hal ini dapat dikarenakan oleh beberapa faktor seperti tingkat inflasi, biaya hidup, dan kebutuhan domestik di daerah tersebut yang bisa jadi berbeda dengan daerah-daerah lain di mana perusahaan tersebut beroperasi. Sebagai contoh, upah dan gaji yang diterima oleh seorang karyawan di kota besar seperti Jakarta biasanya lebih tinggi dibandingkan dengan upah dan gaji yang diterima oleh karyawan di kota kecil atau daerah pedalaman.

Kebijakan kenaikan gaji dan tunjangan merupakan hal yang penting untuk dipertimbangkan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan. Perusahaan perlu memiliki kebijakan yang jelas mengenai kenaikan gaji dan tunjangan, seperti kenaikan gaji tahunan, tunjangan kesehatan, dan tunjangan pensiun. Kebijakan yang jelas dan adil akan menumbuhkan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, serta membantu memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik.

Selain upah dan gaji, kompensasi nonfinansial juga merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan. Kompensasi nonfinansial mencakup hal-hal seperti cuti, jam kerja fleksibel, fasilitas kerja, dan program kesejahteraan karyawan. Dengan menyediakan kompensasi nonfinansial yang baik, perusahaan dapat membantu menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan.

Penilaian kinerja merupakan dasar bagi penentuan besarnya upah dan gaji yang diterima oleh karyawan. Penilaian kinerja harus dilakukan secara objektif dan adil, sehingga karyawan merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan. Penilaian kinerja yang baik dapat menyediakan dasar bagi perusahaan dalam menentukan kenaikan gaji dan tunjangan, serta menjaga motivasi kerja karyawan.

Melakukan perbandingan upah dan gaji yang diberikan kepada karyawan dengan standar pasar juga merupakan langkah penting yang perlu diambil oleh perusahaan. Hal ini penting dilakukan perusahaan untuk memberikan upah dan gaji yang kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lain di industri yang sama. Jika upah dan gaji yang diberikan oleh perusahaan lebih rendah dibandingkan standar pasar, maka peluang bagi karyawan untuk memilih bekerja di perusahaan lain yang memberikan upah dan gaji yang lebih tinggi akan muncul.

Hal lain yang perlu digarisbawahi berkaitan dengan besaran upah dan gaji adalah bahwa upah dan gaji yang memadai dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Jika karyawan merasa bahwa upah dan gaji yang diterima sudah sebanding dengan kinerja mereka, maka karyawan akan cenderung bekerja lebih baik dan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Namun, jika karyawan merasa bahwa upah dan gaji yang diterima kurang memadai, maka motivasi karyawan berpotensi akan muncul, sehingga memengaruhi kinerja mereka.

Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa upah dan gaji merupakan faktor penting dalam kualitas kehidupan kerja karyawan. Sangat penting bagi perusahaan untuk memiliki kebijakan dan strategi pengelolaan upah dan gaji yang jelas dan adil, serta selalu melakukan perbandingan upah dan gaji yang diberikan kepada karyawan dengan standar pasar. Selain itu, perusahaan juga sebaiknya menyediakan kompensasi nonfinansial dan peluang pengembangan karir bagi karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan, serta mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi.

2.2 Dimensi Kesempatan Berkarir

Kesempatan berkarir merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kualitas kehidupan kerja karyawan. Melalui kesempatan berkarir, karyawan memiliki peluang untuk mengembangkan karir, meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, serta meraih tujuan karir yang diinginkan. Kesempatan berkarir yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi kerja, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Perusahaan perlu menerapkan program kesempatan berkarir yang jelas dan terstruktur untuk memastikan bahwa setiap karyawan memiliki peluang yang sama untuk mengembangkan karir. Program kesempatan berkarir dapat mencakup berbagai hal berikut.

a. *Job rotation*

Program rotasi pekerjaan dapat membantu karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan pengalaman di berbagai area pekerjaan.

b. Pelatihan dan pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan dapat membantu karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, sehingga mereka dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks.

c. Promosi

Program promosi harus didasarkan pada kinerja yang baik dan kecocokan keterampilan dengan persyaratan posisi yang diinginkan.

d. Program penghargaan

Program penghargaan dapat memberikan insentif kepada karyawan yang berhasil mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Selain memiliki berbagai keuntungan, program ini juga memiliki tantangan tersendiri, karena dibutuhkan keterlibatan kedua belah pihak, baik dari manajemen maupun dari pihak karyawan, di mana setiap orang memiliki perspektif dan latar belakang yang berbeda. Beberapa tantangan yang dihadapi dalam implementasi program kesempatan berkarir sebagai berikut.

a. Tidak adanya dukungan manajemen

Implementasi program kesempatan karir memerlukan dukungan penuh dari manajemen perusahaan. Jika manajemen tidak mendukung, program tersebut tidak akan berhasil.

b. Keterbatasan sumber daya

Implementasi program kesempatan karir memerlukan sumber daya yang cukup, seperti biaya dan waktu. Jika sumber daya terbatas, program tersebut tidak akan berjalan dengan efektif.

c. Ketidakcocokan antara keterampilan dan kebutuhan perusahaan

Jika keterampilan karyawan tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan, program kesempatan karir tidak akan memberikan hasil yang diinginkan.

Dapat disimpulkan bahwa implementasi program kesempatan berkarir yang baik dan efektif dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan dan memperkuat keterkaitan antara karyawan dan perusahaan.

2.3 Dimensi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik akan menjamin tersedianya keamanan dan kesehatan kerja, kenyamanan, dan suasana kerja yang positif yang sangat dibutuhkan karyawan untuk menampilkan performa terbaiknya. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang positif

dapat memberikan rasa aman, nyaman, dan produktif bagi karyawan. Karyawan yang bekerja di lingkungan kerja yang positif cenderung lebih sehat, lebih bahagia, dan berpeluang besar untuk memberikan produktivitas yang lebih baik.

Beberapa faktor yang memengaruhi lingkungan kerja yang positif antara lain:

a. Keamanan

Karyawan membutuhkan lingkungan kerja yang aman dan bebas dari risiko cedera dan kecelakaan.

b. Kondisi fisik

Karyawan membutuhkan lingkungan kerja yang nyaman dan sehat. Lingkungan kerja yang buruk dapat menyebabkan sakit dan stres bagi karyawan.

c. Suasana kerja

Suasana kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Suasana kerja yang buruk dapat menyebabkan konflik dan kecemasan.

d. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif. Kepemimpinan yang buruk dapat menyebabkan ketidakamanan, ketidakpuasan, dan konflik.

e. Kebijakan dan prosedur

Kebijakan dan prosedur yang jelas dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Kebijakan dan prosedur yang tidak jelas atau tidak konsisten dapat menyebabkan kebingungan dan frustrasi bagi karyawan.

Di samping itu, beberapa tantangan yang dihadapi dalam upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif antara lain:

a. Keterbatasan sumber daya

Menciptakan lingkungan kerja yang positif memerlukan sumber daya yang cukup, seperti biaya dan waktu. Jika sumber daya terbatas, lingkungan kerja yang positif tidak dapat dicapai.

b. Perbedaan individu

Karyawan memiliki perbedaan individu yang dapat memengaruhi persepsi dan respon terhadap lingkungan kerja.

c. Faktor eksternal

Faktor eksternal seperti kondisi pasar, persaingan, dan perubahan lingkungan dapat memengaruhi lingkungan kerja dan kualitas kehidupan kerja karyawan.

Namun di atas segala tantangan yang mungkin dijumpai dalam praktik, menciptakan lingkungan kerja yang positif sangat esensial dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi lingkungan kerja dan memastikan bahwa lingkungan kerja yang positif dapat terwujud dan terjaga dengan baik.

2.4 Dimensi Kompensasi Nonfinansial

Kompensasi nonfinansial adalah bentuk penghargaan dan manfaat yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan selain dari gaji dan tunjangan. Bentuk-bentuk kompensasi nonfinansial ini dapat berupa fasilitas cuti, jam kerja fleksibel, fasilitas kerja, dan program kesejahteraan karyawan. Kompensasi nonfinansial yang baik dapat meningkatkan motivasi karyawan, serta membantu menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Berbagai bentuk lain kompensasi nonfinansial dapat diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Beberapa di antaranya adalah:

a. Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi

Perusahaan dapat memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja, cuti yang lebih banyak, atau program pengasuhan anak untuk membantu karyawan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

b. Kesempatan pengembangan karir

Perusahaan dapat memberikan kesempatan pengembangan karir seperti pelatihan, pendidikan lanjutan, atau program rotasi pekerjaan untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan memajukan karir mereka di dalam perusahaan.

c. Lingkungan kerja yang sehat

Perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat dengan memberikan fasilitas seperti gym, tempat merokok, atau tempat makan yang sehat untuk meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan karyawan.

d. Pengakuan atas kinerja

Perusahaan dapat memberikan penghargaan seperti sertifikat, penghargaan, atau pengakuan atas kinerja karyawan untuk memotivasi mereka dan meningkatkan rasa percaya diri.

e. Budaya perusahaan yang positif

Perusahaan dapat menciptakan budaya perusahaan yang positif dengan menerapkan nilai-nilai perusahaan, memberikan kesempatan partisipasi, dan memberikan dukungan sosial untuk memperkuat rasa saling percaya dan solidaritas antarkaryawan.

Perusahaan yang memberikan kompensasi nonfinansial yang baik kepada karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat loyalitas karyawan. Hal ini akan memengaruhi kualitas kehidupan kerja kar-

yawan dan motivasi mereka untuk memberikan kontribusi yang lebih baik kepada perusahaan. Sehingga secara tidak langsung hal ini juga dapat membawa citra positif bagi perusahaan dalam hal menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi.

2.5 Dimensi Kebijakan Organisasi

Kebijakan organisasi mencakup kebijakan-kebijakan perusahaan terkait pengelolaan karyawan, seperti pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan. Kebijakan organisasi yang baik akan mampu meningkatkan kepercayaan dan motivasi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga dapat meningkatkan kinerja, produktivitas yang akan berdampak pula kepada kesejahteraan karyawan. Beberapa kebijakan organisasi yang berpengaruh meliputi antara lain:

1. Kebijakan fleksibilitas kerja

Kebijakan ini akan memberikan kebebasan bagi karyawan untuk menentukan jam kerja dan tempat kerja mereka sendiri. Hal ini dapat membantu karyawan mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, sehingga meningkatkan kualitas hidup mereka.

2. Kebijakan cuti

Waktu untuk istirahat dan bersantai merupakan kebutuhan bagi karyawan untuk mempertahankan kondisi kesehatan mental dan fisik mereka dengan baik. Kebijakan cuti yang adil dan proporsional dapat membangun perasaan karyawan yang dihargai dan didukung oleh perusahaan.

3. Kebijakan pengembangan karir

Karyawan yang merasa memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan karir cenderung termotivasi untuk me-

lakukan yang terbaik dalam tugas dan tanggung jawabnya. Perwujudan dari motivasi yang tinggi ini umumnya akan diikuti oleh kinerja yang baik yang juga akan menumbuhkan kepuasan atas hasil kerja mereka. Oleh karena itu, perencanaan pelatihan dan pengembangan karyawan secara teratur sangat perlu dilakukan dan ditawarkan oleh perusahaan kepada karyawan-karyawan yang memiliki potensi untuk berkembang.

4. Kebijakan kesehatan dan keselamatan

Kesehatan dan keselamatan kerja merupakan modal dasar bagi setiap karyawan untuk dapat bekerja dengan baik. Untuk itu, organisasi perlu menerapkan kebijakan dan praktek yang dapat menjamin kesehatan serta keselamatan karyawan di lingkungan kerja. Beberapa hal dapat diupayakan untuk dapat menjamin kesehatan dan keselamatan kerja, yang antara lain meliputi penggunaan alat pelindung diri, pelatihan keselamatan, dan pemeriksaan kesehatan berkala untuk mencegah terjadinya cedera dan penyakit akibat lingkungan kerja yang tidak sehat. Kondisi lingkungan kerja yang aman di tempat kerja akan memberikan peluang bagi karyawan untuk bekerja dengan lebih produktif dan lebih bahagia.

5. Kebijakan kerja sama tim

Kebijakan yang mendorong kerja sama dan keterlibatan karyawan dalam keputusan perusahaan dapat meningkatkan iklim kerja yang positif dan memberikan rasa memiliki pada karyawan.

Kebijakan organisasi yang tepat dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan. Perusahaan perlu memperhatikan kebutuhan dan keinginan karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Hal ini akan membantu perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang baik dan mengurangi biaya penggantian karyawan, serta meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

2.6 Dimensi Hubungan dengan Atasan dan Rekan Kerja

Hubungan dengan atasan dan rekan kerja dianggap sebagai dimensi penting dalam menilai kualitas kehidupan kerja. Hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja dapat memberikan kontribusi positif pada produktivitas, motivasi, dan kesejahteraan karyawan.

Atasan yang efektif mampu berkomunikasi secara efektif dalam memberikan bimbingan dan dukungan yang jelas kepada bawahannya. Atasan yang efektif juga dapat memberikan umpan balik yang konstruktif dan membantu dalam mengatasi masalah yang timbul dalam pekerjaan. Ketika dilakukan dengan motivasi dan komitmen yang tinggi, upaya-upaya profesional tersebut akan dapat menumbuhkan rasa saling percaya yang menjadi dasar bagi hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan.

Selain itu, hubungan yang baik dengan rekan kerja juga dapat membantu menciptakan iklim kerja yang positif. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh rekan kerja cenderung merasa lebih nyaman dalam bekerja dan lebih mampu untuk berkontribusi pada tujuan organisasi. Kolaborasi yang baik antara rekan kerja juga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas tim.

Sebaliknya, hubungan yang buruk dengan atasan atau rekan kerja dapat menyebabkan konflik, stres, dan ketidakpuasan kerja. Hal ini dapat berdampak negatif pada kinerja dan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, manajemen perlu menciptakan budaya organisasi yang mendukung hubungan yang baik antara karyawan, dan memberikan pelatihan dan pengembangan untuk membantu karyawan mengatasi konflik yang timbul.

Dalam konteks kualitas kehidupan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja penting untuk meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, manaje-

men perlu memastikan bahwa atasan dan rekan kerja memberikan dukungan, umpan balik, dan bimbingan yang konstruktif, serta menciptakan iklim kerja yang positif.

2.7 Dimensi Kesempatan untuk Belajar dan Berkembang

Organisasi yang memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang kepada karyawan cenderung lebih sukses dalam mempertahankan karyawan mereka. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa karyawan merasa dihargai dan diberikan kesempatan untuk berkembang, sehingga mereka lebih termotivasi untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut.

Salah satu contoh kesempatan untuk belajar dan berkembang adalah pelatihan. Organisasi dapat memberikan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam bidang tertentu. Pelatihan ini dapat diselenggarakan secara internal atau menggunakan sumber daya eksternal, seperti mengikuti seminar atau kursus.

Selain pelatihan, organisasi juga dapat memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan. Misalnya, perusahaan dapat memberikan kesempatan untuk bekerja di berbagai divisi atau departemen untuk memperluas keterampilan karyawan dan membantu mereka memahami lebih banyak bagaimana organisasi beroperasi secara keseluruhan.

Selanjutnya, penting bagi organisasi untuk membangun peluang, menerapkannya, serta terus melakukan evaluasi terhadap kesempatan karir ini. Karyawan perlu diberikan kesempatan untuk menampilkan potensi mereka melalui pemberian tanggung jawab yang lebih besar untuk kemajuan dalam karirnya. Kealpaan dalam penyediaan peluang berkarir bagi karyawan ini akan dapat berdampak kepada tingkat retensi karyawan organisasi tersebut.

2.8 Bentuk Kualitas Kehidupan Kerja

Terdapat beberapa aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam rangka memperbaiki kualitas kehidupan kerja karyawannya (Kossen, 1987), sebagai berikut.

a. *Participation*

Partisipasi karyawan dalam proses membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya ini dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu vertikal dan horizontal. Partisipasi vertikal menunjukkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan bersama atasan. Sedangkan partisipasi horizontal terkait interaksi dengan teman sekerja maupun tim kerja. Adapun tujuannya adalah untuk menyediakan lingkungan di mana karyawan memiliki kebebasan dan otonomi dalam membuat pilihan yang berkaitan dengan lingkungan kerjanya dan menyesuaikan kepribadiannya dengan tuntutan kerja.

b. *Job Redesign*

Penelitian terdahulu mengungkapkan dampak *job redesign* terhadap lingkungan kerja, seperti motivasi karyawan, kepuasan kerja, dan performa kerja yang berimplikasi negatif terhadap organisasi dan menurunkan kualitas kehidupan kerja. Tetapi pada penelitian berikutnya terbukti bahwa mendesain ulang pekerjaan dalam batasan produksi dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan mempertahankan atau meningkatkan produktivitas kerja. Tujuan dari *job redesign* ini adalah untuk menyesuaikan karakteristik pribadi karyawan dengan karakteristik pekerjaan.

c. *Team Building*

Bekerja di dalam tim diyakini dapat meningkatkan dan memaksimalkan kerja sama anggota tim, serta meningkatkan pembelajaran anggota tim terutama untuk dapat mempelajari keahlian

yang dimiliki oleh anggota lain. Bekerja di dalam kelompok juga lebih dinamis karena adanya interaksi yang lebih intensif, di mana kelompok tersebut menganut kepribadian yang ditandai dengan *cohesiveness*, *beliefs*, *value and norm*, dan *goal*. Tujuan dari kerja tim ini adalah untuk meningkatkan cara kerja yang efektif dan efisien dalam meningkatkan produksi.

BAB 3

DESAIN PEKERJAAN

Desain pekerjaan merupakan suatu proses fungsi penetapan kegiatan kerja dalam sebuah organisasi, yang menghasilkan informasi mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Desain pekerjaan berfokus pada struktur pekerjaan, organisasi pekerjaan, bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan dan ditetapkan (Cascio, 2013:165).

Desain pekerjaan yang baik dapat berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kualitas kehidupan kerja karyawan. Beberapa faktor penting dalam desain pekerjaan yang dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja meliputi:

1. Variasi dan fleksibilitas tugas

Desain pekerjaan yang memberikan variasi dan fleksibilitas tugas dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan adanya variasi tugas, karyawan dapat merasa lebih terlibat dalam pekerjaannya dan merasa memiliki kendali atas pekerjaannya. Selain itu, fleksibilitas tugas juga memberikan ruang untuk kar-

yawan mengeksplorasi minat dan keahlian mereka, sehingga dapat memperkaya pengalaman kerja mereka.

2. Klarifikasi tugas

Klarifikasi tugas yang jelas dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Karyawan yang memahami tugas mereka dengan baik akan lebih mudah dalam melaksanakan tugasnya dan merasa lebih percaya diri dalam bekerja. Klarifikasi tugas yang jelas juga dapat membantu mengurangi stres kerja dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

3. Otonomi dan partisipasi

Memberikan otonomi dan partisipasi kepada karyawan dalam desain pekerjaan dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa memiliki kendali atas pekerjaannya cenderung lebih bersemangat dalam bekerja dan merasa lebih dihargai oleh organisasi. Selain itu, partisipasi karyawan dalam desain pekerjaan juga dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi, serta memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi.

4. Lingkungan kerja yang sehat dan aman

Lingkungan kerja yang sehat dan aman dapat meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup kerja karyawan. Faktor-faktor seperti suhu dan kelembaban yang tepat, ventilasi yang baik, pencahayaan yang memadai, dan perlengkapan keselamatan yang memadai dapat meningkatkan kesehatan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja.

5. Keseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi

Membantu karyawan menyeimbangkan tuntutan kerja dengan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kualitas hidup kerja mereka. Faktor-faktor seperti jadwal yang fleksibel, cuti yang memadai, dan dukungan untuk kegiatan di luar pekerjaan dapat membantu

karyawan memperoleh keseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi.

Dalam rangka meningkatkan kualitas hidup kerja karyawan, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor tersebut dalam desain pekerjaan. Organisasi juga perlu mengambil tindakan konkrit untuk memastikan bahwa karyawan dapat mengakses lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta dukungan untuk menjaga keseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi.



Gambar 3.1 Ilustrasi Desain Pekerjaan

(Sumber: <https://www.psikologimultitalent.com/2020/04/pengertian-desain-pekerjaan-manfaat-dan.html>)

3.1 Pengertian Desain Pekerjaan

Secara konseptual, desain pekerjaan adalah cara mengkombinasikan beberapa tugas untuk melengkapi suatu pekerjaan (Robbins dan Coulter, 2014). Sementara Jones dan George (2006) mengemukakan bahwa desain pekerjaan merupakan proses di mana

manajer memutuskan bagaimana membagi tugas menjadi pekerjaan yang spesifik untuk menyediakan barang dan jasa kepada pelanggan.

Seperti yang diungkapkan oleh Hackman dan Oldham (1975), mereka mengidentifikasi lima karakteristik pekerjaan inti di dalam desain pekerjaan, yaitu:

- variasi keterampilan (*skills variety*), yaitu karyawan lebih ditekankan pada keahliannya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan,
- identitas pekerjaan (*task identity*), yaitu karyawan melakukan pekerjaan secara bertahap sesuai prosedur kerja,
- makna pekerjaan (*task significance*), yaitu pekerjaan dipandang sebagai suatu hal yang penting bagi pekerjaan orang lain,
- otonomi (*autonomy*), yaitu karyawan memiliki keleluasaan untuk dapat mempertanggungjawabkan rancangan pekerjaan sampai pada hasil pekerjaan,
- umpan balik (*feed back*), yaitu karyawan memperoleh umpan balik informasi mengenai kinerjanya.

Menurut Greendberg dan Baron (1995) pekerjaan didesain untuk membantu karyawan melakukan pekerjaan dengan senang dan peduli dengan apa yang dilakukan, serta menjadi berharga dan memiliki arti bagi karyawan dalam melakukan aktivitas kerja.

Wirawan (2015) menjelaskan bahwa desain pekerjaan merupakan isi pekerjaan yang terintegrasi, kualifikasi, dan imbalan untuk setiap pekerjaan dalam suatu cara yang memenuhi kebutuhan pegawai dan organisasi. Kebebasan bertindak atau otoritas, keterikatan karyawan terhadap produk yang dihasilkan dan layanan yang diberikan, serta segala hal yang mungkin dapat menjadi kendala bagi produktivitas karyawan, semua itu tercakup di dalam desain pekerjaan. Desain pekerjaan, juga memiliki fungsi yang penting bagi manajemen *staffing*

dalam operasional suatu organisasi. Apabila hal ini dilakukan dengan baik maka akan memotivasi para pegawai untuk meningkatkan produktivitas dan profitabilitas perusahaan.

Menurut Zainal, dkk. (2009), desain pekerjaan merupakan suatu proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas ini, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam perusahaan. Desain pekerjaan menentukan bagaimana hubungan kerja manajer dengan karyawannya, dan hubungan di antara para karyawan itu sendiri. Selanjutnya disebutkan bahwa dalam desain pekerjaan terdapat tiga hal penting yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. rancangannya harus mencerminkan pemenuhan tuntutan lingkungan;
2. mencapai hasil dan kepuasan pekerjaan yang maksimal; dan
3. para pelaksana harus mampu berperan sebagai umpan balik.

Dengan membuat desain pekerjaan yang baik dan tepat, maka akan mencapai tingkat efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan kepuasan yang tinggi.

Desain pekerjaan memberikan uraian tentang cakupan, kedalaman, dan juga tujuan setiap pekerjaan, yang membedakan antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan lainnya. Dari ketiga hal tersebut, tujuan pekerjaan dilaksanakan melalui analisis pekerjaan, di mana para manajer menguraikan pekerjaan sesuai aktivitas yang dituntut untuk membuahkan hasil (Gibson, 1987).

Berdasarkan beberapa uraian Hackman dan Oldham (1975), Greendberg dan Baron (1995), Wirawan (2015), Zainal, dkk. (2009), dan Gibson (1987) dapat disimpulkan bahwa desain pekerjaan merupakan aktivitas dasar bagi sebuah organisasi dalam merancang suatu pekerjaan, di mana di dalamnya mencakup proses pelaksanaan

kerja termasuk metode yang digunakan, karakteristik pekerjaan itu sendiri, keterkaitan dengan pekerjaan maupun pelaksana kerja lainnya, wewenang dan tanggung jawab yang harus diemban oleh pelaksana pekerjaan tersebut. Selanjutnya luaran dari desain pekerjaan merupakan dasar dalam menentukan imbalan, baik berupa finansial maupun nonfinansial setelah pekerjaan dilaksanakan.

3.2 Faktor-faktor Desain Pekerjaan

Dalam merancang suatu pekerjaan tentunya memerlukan landasan atau dasar yang tepat supaya pekerjaan yang ditetapkan dapat memberikan hasil secara efektif. Terdapat tiga faktor sebagai dasar utama yang berpengaruh terhadap desain pekerjaan, yakni: faktor organisasi, faktor lingkungan, dan faktor individu (perilaku).

a. Faktor Organisasi

Faktor organisasi berkaitan erat dengan masalah efisiensi, di mana karyawan diarahkan untuk dapat menghasilkan produktivitas maksimal dengan menggunakan metode-metode yang tepat. Pada umumnya metode yang dimaksud ini diterapkan ada pekerjaan yang menggunakan teknologi dan bersifat repetitif, seperti manufaktur dan pabrik produksi. Untuk itu, biasanya manajemen menginginkan adanya spesialisasi pekerjaan. Hal inilah yang menjadi dasar penting dalam mendesain pekerjaan.

b. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan berhubungan dengan tiga hal berikut.

1) Kemampuan dan ketersediaan karyawan

Dengan melihat ketersediaan karyawan yang potensial pada bidang-bidang yang dibutuhkan sangat menentukan keberlangsungan suatu pekerjaan tertentu. Oleh karena itu, manajemen perlu melakukan penyesuaian terhadap tenaga kerja yang di-

miliki dengan lingkungan kerjanya, sehingga tidak perlu terjadi kesenjangan antara teknologi yang dimiliki dan kemampuan karyawan dalam menggunakan teknologi tersebut.

2) Harapan sosial dan budaya

Elemen ini dipengaruhi oleh latar belakang karyawan di dalam perusahaan, terutama mereka yang berasal dari lingkungan budaya yang berbeda. Kebutuhan karyawan untuk diakui dan diterima kepentingannya akan membuat mereka bekerja dengan motivasi dan kepuasan yang tinggi, sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

3) Sikap tubuh karyawan (ergonomik)

Dalam upaya menghasilkan kinerja yang optimal, karyawan perlu melakukan pekerjaan dengan cara-cara yang nyaman, mudah dilakukan, dan menggunakan prosedur yang paling sederhana. Apabila hal-hal tersebut dapat terpenuhi, maka karyawan tidak akan mudah mengalami kesulitan maupun kelelahan dalam bekerja. Oleh karena itu, penempatan peralatan dan posisi kerja sangat menentukan kondisi ergonomik ini.

c. Faktor individu (perilaku)

Pada faktor individu ini unsur efisiensi bukan lagi menjadi tekanan utama lagi, tetapi lebih mengarah pada perilaku individu untuk dapat menyediakan suatu lingkungan kerja yang baik dan dapat memenuhi kebutuhan mereka. Kebutuhan individu atau karyawan ini dapat diakomodasi dengan menyediakan pekerjaan yang berdimensi tinggi sesuai karakteristik yang ideal, yaitu yang berhubungan dengan otonomi, variasi, identitas, hubungan tugas, dan juga umpan balik.

3.3 Pendekatan Desain Pekerjaan

Setiap organisasi ataupun perusahaan memiliki ciri khas dan budaya tersendiri yang mana hal itu sangat berpengaruh dalam proses mendesain pekerjaan. Dengan begitu akan membuat cara pendekatan yang berbeda pula dalam mendesain pekerjaan, terutama apabila penekanan pada kepuasan kerja dan kinerjanya juga berbeda. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa metode desain pekerjaan tertentu terutama akan difokuskan untuk meningkatkan kinerja karyawan (Zainal, 2009:107). Untuk itu diperlukan beberapa cara pendekatan yang berbeda untuk menyesaikannya dengan kebutuhan perusahaan.

Menurut Wirawan (2015), terdapat empat perspektif pendekatan yang dapat dilakukan untuk mencapai kondisi tersebut, sebagai berikut.

a. Manajemen Sainifik

Pendekatan ini dikemukakan oleh *Taylor's Scientific Management*, yang menyatakan: “*Barangkali unsur tunggal yang paling terkemuka dalam manajemen ilmiah modern adalah gagasan tugas. Pekerjaan setiap karyawan secara penuh direncanakan oleh manajemen untuk menghadapi hari mendatang, dan masing-masing karyawan menerima instruksi tertulis secara lengkap, menguraikan secara detil tugas yang harus dipenuhinya...*” Jadi tugas ini tidak hanya tentang apa yang akan dikerjakan, tetapi juga meliputi cara mengerjakan dan waktu yang tepat untuk mengerjakan. Untuk mencapai kondisi tersebut karyawan perlu menjalani pelatihan dalam konteks pembelajaran secara ilmiah untuk dapat menguasai pekerjaannya. Strategi awal yang diterapkan adalah dengan perluasan pekerjaan (*job enlargement*) yang bersifat horizontal, di mana karyawan tidak hanya melakukan satu jenis pekerjaan, tetapi dapat melakukan jenis pekerjaan lainnya dalam satu rangkaian unit pekerjaan.

b. Hubungan Manusia

Pendekatan ini adalah sebuah reaksi terhadap dehumanisasi dari manajemen saintifik yang diterapkan secara ekstrim, di mana pada pendekatan ini lebih menekankan pekerjaan dari perspektif pekerja secara individual. Studi ini dilakukan oleh Elton Mayo di *Electric Company Hawthorne* untuk mengetes pengaruh variasi kondisi kerja terhadap produktivitas karyawan. Dari studi tersebut diperoleh kesimpulan bahwa interaksi sosial di antara para karyawan lebih memengaruhi produktivitas daripada lingkungan kerja fisik lainnya. Ditemukan juga bahwa insentif ekonomi tidak lebih penting dibandingkan dengan kebutuhan sosial para karyawan. Dari hasil tersebut dikemukakan bahwa desain pekerjaan sebagai jalan untuk mengarahkan kelompok-kelompok pekerja ke arah pencapaian tujuan organisasi. Kelompok-kelompok kerja inilah yang dianggap sebagai kunci untuk meningkatkan motivasi karyawan.

c. Pendekatan Karakteristik Pekerjaan

Pendekatan ini lebih difokuskan pada interaksi psikologikal antara karyawan dan pekerjaan, yang mendukung sistem pengayaan pekerjaan (*job enrichment*), yaitu memberikan para karyawan lebih banyak tanggung jawab, otonomi, dan kontrol terhadap pekerjaan mereka. Model ini mengidentifikasi lima karakteristik pekerjaan yang mempunyai potensi untuk memotivasi karyawan, yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikan tugas, otonomi, dan umpan balik.

Pada Tabel 3.1 dapat dilihat perbedaan macam-macam pendekatan tersebut secara garis besar.

Tabel 3.1 Filsafat dan Pendekatan Desain Pekerjaan

Filsafat & Pendekatan	Teknik	Keuntungan	Kerugian
Filsafat Manajemen Sainifik	Simplifikasi pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> - Menciptakan pekerjaan yang aman, sederhana dan dapat dipercaya. - Meminimalkan tuntutan mental terhadap para karyawan 	Membosankan dan merendahkan
	Memperluas pekerjaan (job enlargement)	Dapat mengurangi waktu tunggu antara tugas, meningkatkan fleksibilitas organisasi, mengurangi kebutuhan staf pendukung	Banyak melonggarkan keuntungan simplifikasi pekerjaan tanpa mengimbangi kerugian
Filsafat Hubungan Manusia	Kelompok-kelompok kerja	Mengakui pentingnya kebutuhan sosial dari para karyawan	Memberikan panduan teknik sedikit
Pendekatan Karakteristik	Memperkaya pekerjaan (job enrichment)	Menciptakan pekerjaan yang mengaitkan karyawan, mendorong motivasi karyawan, kepuasan kerja dan produksi	<ul style="list-style-type: none"> - Mahal - Potensi meningkatkan kecelakaan/kesalahan - Dapat memerlukan tambahan karyawan - Pengontrolan berada di tangan manajer
Pendekatan Sioteknikal	Tim-tim	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan kepada karyawan banyak mengontrol pekerjaannya. - Sebagian besar sukses di pabrik baru, dimana cocok dengan teknologi 	<ul style="list-style-type: none"> - Memerlukan desain organisasi yg cocok, secara hati-hati men-strukturisasi tim-tim. - Hubungan antar tim harus diatur. - Sejumlah pekerjaan membosankan - Sebagian besar dibaktikan kepada isu-isu nonproduksi

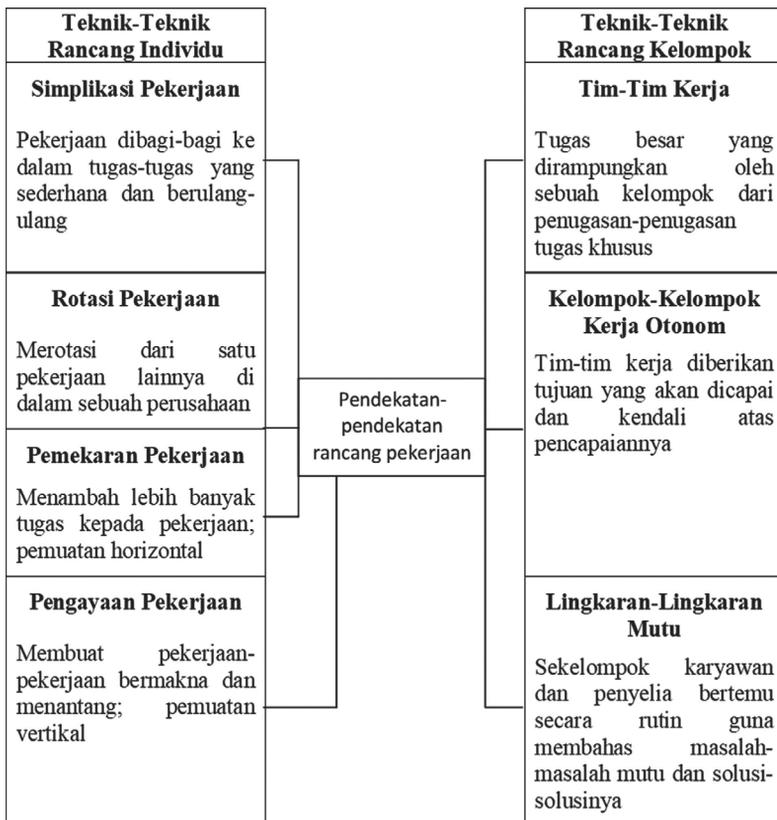
Sumber: Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia (Wirawan, 2015:90)

d. Perspektif Sosio Teknikal

Alternatif lain dalam model pendekatan untuk mendesain pekerjaan ini adalah dengan pendekatan sosio teknikal, yaitu perpaduan antara sosiologi tempat kerja melalui pengaturan teknologi untuk mencapai produktivitas secara optimal. Asumsi pendekatan ini ada-

lah bahwa kedua subsistem, yaitu sosial dan teknologi, terkait satu sama lain dan bertindak saling menghambat dan secara efektif cocok untuk berfungsi secara optimal. Aplikasi dari pendekatan tersebut adalah tim kerja. Dalam tim kerja inilah mereka memiliki kebebasan dalam memilih dan menentukan tugas beserta perangkatnya, mengemban tanggung jawab dengan segala kondisi yang dihadapi untuk mengatur tanggung jawab tersebut yang dianggap sesuai.

3.4 Metode Desain Pekerjaan



Gambar 3.2 Teknik Rancangan Pekerjaan Kelompok dan Individu

Sumber: Zainal, dkk., 2014

Dalam mendesain pekerjaan perlu diperhatikan untuk tidak membuat suatu pekerjaan terlalu rumit bagi pekerja, karena pekerjaan yang terlalu sulit untuk dilakukan atau diselesaikan dapat membuat mereka frustrasi. Demikian pula sebaliknya, jika pekerjaan terlalu mudah untuk dilakukan, maka pekerjaan itu akan menjadi tidak menarik dan membosankan karena kurang tantangan (Zainal dkk., 2014:111). Selanjutnya melalui bagan berikut dijabarkan tentang teknik dalam mendesain pekerjaan dalam dua pendekatan, yaitu individu dan kelompok.

3.5 Peran SDM dalam Mendesain Pekerjaan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset berharga bagi suatu organisasi ataupun perusahaan, sehingga perusahaan juga dituntut untuk memperlakukan mereka dengan baik sebagaimana perusahaan membutuhkan mereka. Terutama dalam melakukan desain pekerjaan, perusahaan akan membutuhkan banyak masukan berupa ide-ide kreatif dan inovatif agar pekerjaan yang dilakukan menjadi lebih efektif. Karyawan perlu dilibatkan dalam mendesain pekerjaan mereka, karena itu merupakan salah satu bentuk penghargaan yang dapat memotivasi mereka untuk menjadi lebih bertanggung jawab dan memiliki loyalitas terhadap pekerjaannya. Di samping itu, dengan keterlibatan karyawan dalam mendesain pekerjaannya, menunjukkan bahwa manajemen tidak hanya memperlakukan karyawan hanya sebagai objek tetapi sebagai aset perusahaan yang bermartabat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa antara sumber daya manusia dan aktivitas mendesain pekerjaan memiliki hubungan yang sangat dinamis (Zainal, 2009).

3.6 Upaya Mengembangkan Pekerjaan

Sebagai suatu upaya untuk melakukan penyempurnaan dalam mendesain pekerjaan adalah dengan mengembangkan pekerjaan tersebut melalui beberapa cara berikut.

a. Pengayaan Pekerjaan (*Job Enrichment*)

Pengayaan pekerjaan dikembangkan pertama kali oleh pakar psikologi Amerika, Frederick Herzberg pada 1950-an. Bentuk pengembangan ini dimaksudkan untuk memotivasi karyawan menggunakan seluruh kemampuan mereka dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan memperkaya pekerjaan berarti juga meningkatkan otoritas karyawan dalam membuat keputusan dan mendorong mereka untuk melakukan tugas-tugasnya secara maksimal. Dalam berbagai penelitian menunjukkan bahwa memperkaya pekerjaan menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan meningkatkan motivasi internal serta menurunkan absentisme (Wirawan, 2015:93).

b. Perluasan Pekerjaan (*Job Enlargement*)

Robert Kreitner & Angelo Kinicki (2007) mengemukakan tentang suatu teknik, yaitu perluasan pekerjaan, yang pada tahun 1940-an digunakan untuk merespon keluhan atas pekerjaan yang *over* spesialisasi dan membosankan. Teknik ini melakukan penggabungan terhadap tugas-tugas dan aktivitas pekerjaan yang sebelumnya dilakukan oleh beberapa karyawan ke dalam suatu pekerjaan yang dilakukan oleh satu orang karyawan saja. Dengan kata lain bahwa pengembangan pekerjaan ini dilakukan secara horizontal, di mana satu orang karyawan melakukan beberapa tugas dan aktivitas dalam satu jenis pekerjaan.

c. Rotasi Pekerjaan (*Job Rotation*)

Pemindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya atau pemindahan karyawan dari satu unit ke unit lainnya disebut sebagai rotasi pekerjaan. Rotasi pekerjaan ini memiliki tujuan untuk menyelesaikan masalah perusahaan ataupun untuk pembinaan karir karyawan yang bersangkutan, di samping untuk mendeteksi

adanya kesalahan dan kecurangan. Sedangkan manfaatnya bagi karyawan cukup besar, yaitu dapat menumbuhkan minat dan memotivasi karyawan dengan mengembangkan perspektif yang lebih luas dari perusahaan. Selain itu juga dapat menambah fleksibilitas karyawan dalam mengerjakan berbagai pekerjaan di tempat dan situasi yang berbeda, serta dapat menurunkan tingkat kebosanan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

d. Mutasi

Mutasi karyawan adalah memindahkan karyawan dari satu pekerjaan atau jabatan ke pekerjaan atau jabatan lain yang lebih sesuai dengan kompetensinya, berdasarkan penilaian kinerjanya. Tujuan dari program ini adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam suatu unit kerja. Dengan menempatkan karyawan pada posisi yang tepat maka akan meningkatkan kinerjanya, sehingga juga akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

e. Promosi dan Demosi

Promosi merupakan suatu penghargaan berupa kenaikan pangkat atau jabatan yang didasarkan pada penilaian kinerjanya. Tentu saja hal ini akan memengaruhi gaji maupun fasilitas kerja yang diterimanya. Harapannya adalah bahwa karyawan yang bersangkutan akan meningkatkan kinerjanya dan lebih loyal kepada perusahaan. Sementara itu demosi adalah kondisi sebaliknya, di mana status seorang karyawan diturunkan dari pangkat atau jabatan sebelumnya, atau dapat juga berupa penundaan kenaikan jabatan dalam waktu yang ditetapkan. Demosi ini didasarkan pada hasil penilaian kinerja yang berada di bawah standar organisasi. Dapat pula dikatakan bahwa demosi adalah ‘hukuman jabatan’. Tetapi ada kalanya pada kondisi tertentu demosi adalah suatu cara yang dilakukan untuk menghindari pemutusan hubungan kerja, misalnya jika keuangan perusahaan tidak dalam kondisi yang baik.

BAB 4

KEPUASAN KERJA

4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Wexley dan Yukl (2003) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya merupakan cerminan dari pengalaman yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan dalam bekerja, serta harapannya terhadap pengalaman yang akan dilaluinya (Wilson, 2012:327). Apabila pekerjaan yang dilakukan seseorang dapat menyenangkannya, maka ia akan mendapatkan kepuasan. Tetapi sebaliknya, ketidakpuasan akan didapatkan jika seseorang tidak merasa nyaman dan senang dalam melakukan pekerjaannya.

Seorang pakar lainnya, Walker (1980:199), menyatakan bahwa kepuasan kerja akan memengaruhi kinerja. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja akan menjadi kendala yang dapat menghambat kinerja. Usaha merupakan prasyarat tercapainya kinerja dan kompetensi merupakan syarat tercapainya kinerja.

Kreitner and Kinicki (2001:271) juga menyatakan tentang kepuasan kerja, yaitu suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Newstrom dan Davis (2004:105) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Robbins (2001:78), kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.



Gambar 4.1 Ilustrasi Ekspresi Kepuasan Kerja Karyawan

(sumber: <https://www.finansialku.com/kepuasan-kerja-berpengaruh-terhadap-kinerja/>)

Menurut Hasibuan (2003:203), kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas yang tinggi pula. Karyawan yang mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi akan dinyatakan berprestasi dan memiliki kinerja yang baik, sehingga pada intinya, kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Oleh karena itu, penting sekali agar karyawan dapat bekerja dengan perasaan yang senang dan tidak merasa terpaksa, sehingga dapat tercipta kepuasan kerja dalam dirinya yang akan menunjang peningkatan produktivitasnya.

Dalam penelitiannya, Koesmono (2005) menyatakan bahwa makna kepuasan kerja bagi seorang pekerja bila ditinjau untuk tiap katanya yaitu: kepuasan merupakan suatu perasaan yang dialami oleh seseorang di mana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada tempat pekerjaannya. Kepuasan kerja nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Sementara itu, seorang pemimpin perusahaan memiliki kewajiban untuk menciptakan kepuasan kerja bagi para karyawannya, karena kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan memengaruhi semangat kerja karyawan agar mereka dapat bekerja dengan baik dan secara langsung akan memengaruhi kinerjanya. Selain itu, seorang manajer juga dituntut agar memberikan suasana kerja yang baik dan menyenangkan, serta jaminan keselamatan kerja sehingga karyawan akan merasa terpuaskan. Dalam bekerja seseorang akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya kepada perusahaan apabila orang tersebut mendapatkan kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan.

Dari beberapa pengertian tentang kepuasan kerja yang dikemukakan para ahli tersebut, disimpulkan secara singkat bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang dimunculkan oleh seseorang terhadap pekerjaannya sebagai manifestasi dari persepsi dan perasaannya terhadap pekerjaan yang dilakukan. Apabila seorang karyawan tidak mendapatkan kepuasan kerja akan memengaruhi minat dan semangat dalam melakukan pekerjaannya. Hal lain yang muncul adalah meningkatnya angka ketidakhadiran karyawan di tempat kerja. Pada akhirnya hal ini akan memengaruhi produktivitas kerja karyawan tersebut dan juga kinerja perusahaan secara umum. Lebih jauh lagi,

karyawan yang merasa tidak puas akan berusaha terus untuk mencari tempat lain sampai mereka mendapatkan perusahaan yang mampu memberikan kepuasan kerja. Ketidakpuasan kerja tidak selalu dikarenakan faktor gaji atau materi, namun dapat pula disebabkan oleh hal lain seperti fasilitas, keamanan, hubungan dengan sesama karyawan atau pimpinan, dan hal lain yang bersifat *intangibile*. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, demikian pula sebaliknya. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu (Marhaeni dan Darmasetiawan, 2015).

4.2 Fungsi Kepuasan Kerja

Berbagai pendapat mengatakan bahwa karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, begitu pula sebaliknya. Menurut Strauss dan Sayles (1980), kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen, dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan, dan (kadang-kadang) berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja (Dessler, 1982:364).

Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting, baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja perusahaan.

Kepuasan kerja juga memengaruhi tingkat perputaran karyawan dan absensi. Perusahaan bisa mengharapkan bahwa bila kepuasan kerja meningkat, perputaran karyawan dan absensi menurun, atau sebaliknya. Sebagai tambahan informasi, faktor umur memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Semakin tua umur karyawan, mereka cenderung lebih terpuaskan dengan pekerjaan-pekerjaan mereka. Para karyawan yang lebih muda, di lain pihak cenderung kurang terpuaskan, karena berbagai pengharapan yang lebih tinggi, kurang penyesuaian, dan penyebab-penyebab lainnya.

4.3 Teori tentang Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yuki (2003) dalam Wilson (2012), terdapat tiga teori tentang kepuasan kerja, yakni: (1) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*); (2) Teori Keadilan (*Equity Theory*); dan (3) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*).

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Dalam teori ini dikemukakan adanya harapan dan kenyataan yang dihadapi oleh karyawan terhadap hasil yang didapat dari upaya dalam melakukan pekerjaannya. Seseorang akan mendapatkan kepuasan jika tidak ada selisih antara penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dengan yang diharapkan. Sebaliknya, jika terdapat kesenjangan di antara keduanya, di mana penghargaan lebih rendah daripada harapannya, maka tingkat kepuasan karyawan juga semakin rendah. Tetapi jika selisih tersebut menunjukkan bahwa penghargaan lebih tinggi daripada yang diharapkan, maka tingkat kepuasan karyawan juga tinggi.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Dalam teori ini disebutkan adanya tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang didasarkan pada rasa keadilan dengan membandingkan dirinya dengan rekan kerjanya yang memiliki level dan jenis pekerjaan yang sama. Namun demikian faktor individu juga berpengaruh, karena kepuasan didapat jika perlakuan yang didapat menguntungkan dirinya.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori yang dikemukakan oleh Herzberg ini menyatakan suatu prinsip bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan dua hal yang berbeda. Sebagaimana disebutkan dalam teorinya, bahwa karakteristik pekerjaan dikelompokkan ke dalam dua faktor, yaitu *hygiene factor (dissatisfier)* sebagai sumber kepuasan dan *motivators (satisfier)* sebagai sumber kepuasan kerja. Faktor ketidakpuasan merupakan faktor yang bersumber dari ketidakpuasan kerja, yang terdiri atas kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, penggajian, hubungan kerja, kondisi kerja, keamanan kerja, dan status pekerjaan. Dengan kata lain, faktor ketidakpuasan ini tidak menimbulkan kepuasan, tetapi bila ditingkatkan dapat mengurangi ketidakpuasan. Sementara itu, faktor kepuasan merupakan faktor yang dapat menimbulkan kepuasan bagi karyawan, seperti prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan.

4.4 Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (1996) dalam Badriyah (2015), terdapat lima aspek kepuasan kerja, sebagai berikut.

1. Kerja yang secara mental menantang

Dalam aspek ini terdapat karakteristik pekerjaan yang membuat karyawan merasa tertantang dalam melakukan pekerjaannya. Jika

dirasa pekerjaan tersebut kurang mempunyai tantangan, maka akan menimbulkan kebosanan. Sebaliknya, apabila pekerjaan memiliki terlalu banyak tantangan akan membuat karyawan merasa frustrasi dan merasa gagal melakukan pekerjaannya.

2. Ganjaran yang pantas

Secara umum aspek ini menjelaskan bahwa karyawan mengharapkan ganjaran secara finansial maupun nonfinansial yang adil dan layak sesuai harapan mereka. Keadilan didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar upah karyawan.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Pada umumnya karyawan selalu mengharapkan kondisi kerja yang nyaman dan mendukung aktivitas kerjanya, seperti lingkungan kerja yang aman, temperatur, cahaya, kebersihan, kesehatan, ketenangan, dan faktor lingkungan fisik lainnya yang mendukung pencapaian kepuasan kerja.

4. Rekan kerja yang mendukung

Selain uang sebagai hasil kerja, ataupun prestasi yang diperoleh dalam melakukan pekerjaan, karyawan juga memerlukan interaksi sosial. Lingkungan sosial atau rekan sekerja ini diharapkan dapat memberikan dukungan kerja melalui sikap yang ramah dan toleran terhadap orang lain. Demikian juga dengan atasan yang ramah, mau mendengarkan, dan selalu berkomunikasi dengan baik akan memberikan dampak positif bagi bawahannya.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Bagi karyawan yang memiliki kesesuaian antara kepribadiannya dengan pekerjaan yang dilakukannya akan memberikan dampak lebih besar untuk mencapai kepuasan kerja, karena mereka dapat mengeksplorasi kemampuan yang dimiliki melalui pekerjaannya.

Hasil penelitian yang dilakukan Ward dan Sloane (2000) juga menyatakan bahwa terdapat sepuluh elemen kepuasan kerja, yaitu:

- (1) *relationship with colleagues* (hubungan dengan rekan kerja);
- (2) *relationship with head of department* (hubungan dengan kepala departemen);
- (3) *ability and efficiency of head of department* (kemampuan dan efisiensi dari kepala departemen);
- (4) *hours of work* (jumlah jam kerja);
- (5) *opportunity to use initiative* (kesempatan untuk berinisiatif);
- (6) *promotion prospects* (kesempatan untuk mendapatkan promosi/dipromosikan);
- (7) *salary* (gaji);
- (8) *job security* (keamanan/keselamatan kerja);
- (9) *actual work undertaken* (pekerjaan yang nyata/betul-betul dilakukan);
- (10) *overall job satisfaction* (keseluruhan kepuasan kerja).

BAB 5

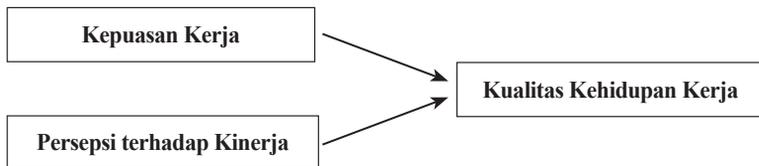
DAMPAK DESAIN PEKERJAAN DAN KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA



Gambar 5.1 Ilustrasi Dampak dari Desain Pekerjaan

(Sumber: <https://www.psikologimultitalent.com/2015/12/pengertian-dan-contoh-desain-pekerjaan.html>)

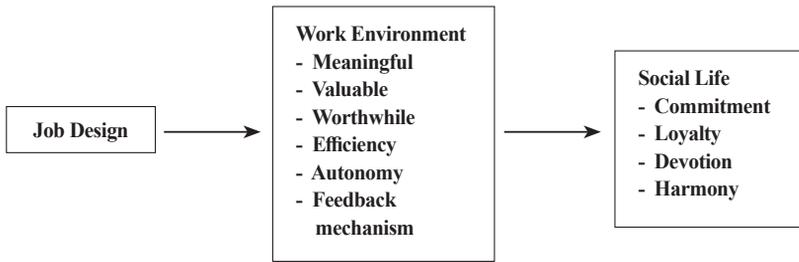
Berkaitan dengan desain pekerjaan, kualitas kehidupan kerja, dan kepuasan kerja, penulis melakukan studi literatur terhadap beberapa hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi dan Fathul (2014) tentang *Kualitas Kehidupan Kerja Ditinjau dari Kepuasan dan Persepsi terhadap Kinerja*, menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja dan persepsi terhadap kinerja berkorelasi secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja. Penelitian dengan metode survei ini dilakukan terhadap 150 orang responden, yaitu Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasil tersebut digambarkan dalam diagram berikut.



Gambar 5.2 Model Hubungan 1

Sumber: Pratiwi dan Fathul (2014)

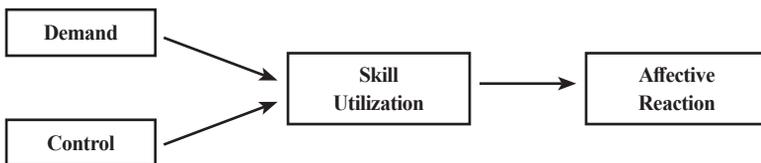
Ayodeji (2000) dengan penelitiannya yang berjudul *Job Design and Improved Quality of Work Life of Nigerian Secondary School Teachers* menjabarkan bagaimana desain pekerjaan yang efektif berdampak pada dua aspek, yaitu pada pekerjaan itu sendiri dan juga kehidupan sosial karyawan, sehingga menghasilkan individu yang memiliki komitmen, loyalitas, kesetiaan, serta kerukunan dan keselarasan dengan rekan sekerja.



Gambar 5.3 Model Hubungan 2

Sumber: Ayodeji (2000)

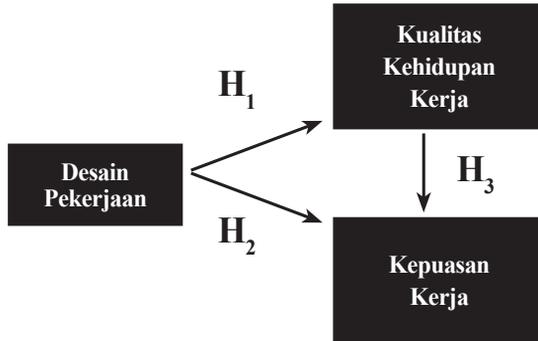
Dalam penelitian yang dilakukan oleh Morrison *et al.* (2005) yang berjudul *Job Design, Opportunities for Skill Utilization, and Intrinsic Job Satisfaction*, dijelaskan bahwa karakteristik pekerjaan yang digambarkan sebagai kontrol pekerjaan atau otonomi pekerjaan, permintaan akan perhatian, permintaan akan penyelesaian masalah berpotensi terhadap pemanfaatan keterampilan. Pemanfaatan keterampilan direpresentasikan sebagai peluang untuk belajar dan menerapkan keterampilan dalam pekerjaan. Sebagai dampak dari hal tersebut karyawan akan merasakan kepuasan kerja yang direpresentasikan dengan pemanfaatan pengetahuan untuk berusaha mengatasi kesulitan dalam pekerjaan serta memprediksi dan mencegah munculnya masalah-masalah teknis yang mengganggu proses kerja.



Gambar 5.4 Model Hubungan 3

Sumber: Morrison *et al.* (2005)

Adapun model hubungan yang digunakan dalam bahasan ini mengacu kepada beberapa teori juga pendapat beberapa peneliti, dan dapat diskemakan sebagai berikut.



Gambar 5.5 Hubungan Desain Pekerjaan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan

(Sumber: Marhaeni, 2016)

Model hubungan *Desain Pekerjaan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan* (Gambar 5.4) di atas dibangun berdasarkan asumsi bahwa desain pekerjaan yang efektif akan berpengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan (H_1). Di sisi lain, desain pekerjaan yang efektif juga akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, dan hal ini merupakan asumsi berikutnya (H_2). Selanjutnya diasumsikan pula bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (H_3).

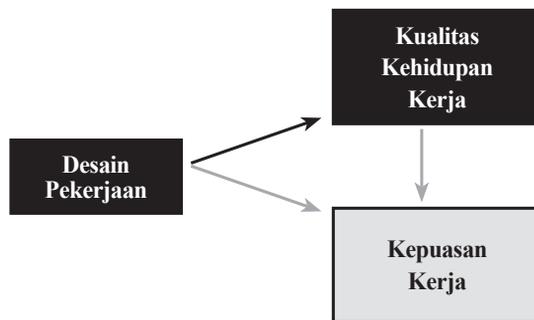
5.1 Hubungan Desain Pekerjaan dengan Kualitas Kehidupan Kerja

- a. Pandangan Beberapa Peneliti tentang Hubungan Desain Pekerjaan dengan Kualitas Kehidupan Kerja

Beberapa peneliti terdahulu memandang bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara desain pekerjaan dan kualitas kehidupan kerja karyawan. Seperti halnya Reddy dan Reddy (2010) yang mengungkapkan adanya indikasi bahwa desain pekerjaan mempunyai dampak pada kualitas kehidupan kerja yang dipengaruhi oleh keamanan lingkungan kerja, kesehatan kerja, jam kerja yang sesuai dan penghasilan yang layak. Sementara itu, kualitas kehidupan kerja juga merupakan program yang mewakili sebuah pendekatan sistem untuk desain pekerjaan dan pengayaan pekerjaan yang akan membuat pekerjaan lebih menarik dan menantang. Hal ini juga merupakan total nilai yang baik di mana keuntungan secara material dan nonmaterial disukai oleh karyawan sebagai anggota organisasi dengan pandangan untuk meningkatkan kondisi kerja dan produktivitas (Ayodeji, 2000).

Berdasarkan pandangan tersebut dapat dikatakan bahwa desain pekerjaan berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan. Dengan kata lain, semakin baik desain pekerjaan dibuat, maka karyawan semakin merasakan dampak positif untuk meningkatkan kualitas kehidupannya.

b. Tinjauan Empiris tentang Hubungan Desain Pekerjaan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja



Gambar 5.6 Hubungan Desain Pekerjaan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja

(Sumber: Marhaeni, 2016)

Asumsi pertama yang menyatakan bahwa desain pekerjaan yang efektif akan berpengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan telah diuji secara empiris. Pengujian empiris tersebut bertujuan untuk mengetahui seberapa penting keberadaan desain pekerjaan berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis empiris, terdapat hubungan positif yang signifikan antara desain pekerjaan yang efektif dan kualitas kehidupan kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin efektif sebuah desain pekerjaan, maka akan semakin baik pula kualitas kehidupan kerja karyawan. Dalam konteks ini, desain pekerjaan yang efektif dapat memberikan dukungan dan kenyamanan bagi karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Berdasarkan beberapa indikator juga terkonfirmasi bahwa pengukuran dimensi-dimensi yang terlibat cukup konsisten serta memiliki akurasi yang baik. Hal ini menambah kepercayaan pada hasil analisis yang menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara desain pekerjaan dan kualitas kehidupan kerja karyawan.

Dalam konteks organisasi, hasil ini dapat memberikan implikasi bahwa desain pekerjaan yang efektif merupakan faktor penting dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi dapat mempertimbangkan untuk melakukan perubahan pada desain pekerjaan yang lebih efektif, sehingga karyawan dapat memiliki kualitas kehidupan kerja yang lebih baik, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan.

5.2 Hubungan Desain Pekerjaan dengan Kepuasan Kerja

a. Pandangan Beberapa Peneliti tentang Hubungan Desain Pekerjaan dengan Kepuasan Kerja

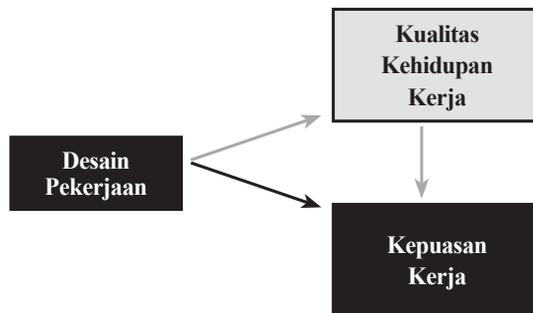
Menurut Hulin dan Blood (1968), kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja karyawan terhadap pekerjaan tertentu tergantung pada

sebagian besar sikap para karyawan. Mereka juga mengungkapkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan karakteristik pekerjaan akan lebih tinggi pada karyawan yang memiliki kebutuhan berkembang yang tinggi. Hackman dan Oldham (1975) telah mengembangkan sebuah pendekatan karakteristik pekerjaan pada pengayaan pekerjaan dan mendapati bahwa pengayaan pekerjaan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

Karakteristik pekerjaan diketahui sebagai dimensi inti yang menghasilkan tiga pernyataan psikologi karyawan (Lunenburg, 2011). Ketiga pernyataan tersebut adalah memproduksi suatu hasil kerja seperti motivasi kerja internal yang tinggi, pertumbuhan kepuasan, kepuasan kerja, dan efektivitas kerja.

b. Tinjauan Empiris tentang Hubungan Desain Pekerjaan Kepuasan Kerja

Pengujian empiris terhadap asumsi kedua yang menyatakan bahwa desain pekerjaan yang efektif juga akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan berusaha mengungkap signifikansi desain pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan.



Gambar 5.7 Hubungan Desain Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja

(Sumber: Marhaeni, 2016)

Korelasi positif yang signifikan juga ditampilkan oleh hubungan antara desain pekerjaan yang efektif dan kepuasan kerja karyawan, berdasarkan hasil analisis. Beberapa indikator pengujian pun menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari desain pekerjaan yang efektif terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, hasil analisis juga menunjukkan bahwa desain pekerjaan yang efektif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan.

Mengacu kepada kedua hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa desain pekerjaan yang efektif juga sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja karyawan. Dengan desain pekerjaan yang efektif, karyawan akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Dalam hal ini, penting bagi perusahaan untuk mengupayakan desain pekerjaan yang efektif sejak masa perencanaan sampai dengan implementasinya. Implementasi desain pekerjaan yang efektif ini akan menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja karyawan. Hal ini dapat dimulai dengan melakukan analisis tugas yang jelas serta memastikan bahwa pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan minat karyawan. Selain itu, perusahaan juga dapat mengadakan program-program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugas mereka untuk dapat memperbaiki desain pekerjaan agar semakin efektif.

5.3 Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Kepuasan Kerja

- a. Pandangan Beberapa Peneliti tentang Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Kepuasan Kerja

Kualitas kehidupan kerja juga membuat produktivitas kerja lebih baik dan keuntungan yang kompetitif, mengurangi absensi dan

perputaran karyawan (*turnover*), dan meningkatkan kepuasan kerja (Barzegar *et al.*, 2012). Peneliti lain, Davoodi (1998) dalam Asgari dan Dadashi (2011), membuat hipotesis yaitu keterlibatan karyawan pada pengambilan keputusan terkait kondisi kerja dan pekerjaan itu sendiri akan meningkatkan kepuasan kerja. Ia mendapatkan hasil temuan bahwa keterlibatan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkannya kecelakaan.

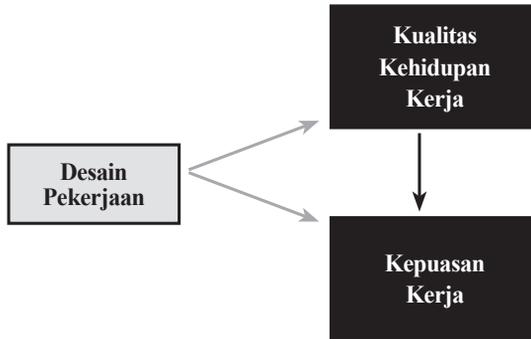
Gayatri dan Ramakrishnan (2013) juga menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja memengaruhi kepuasan kerja karyawan terkait lingkungan kerja tanpa stres, motivasi yang lebih baik dan kepuasan, menurunkannya absensi (ketidakhadiran), perputaran karyawan yang lebih rendah. Davoodi (1998) mempelajari dampak kualitas kehidupan kerja pada kepuasan kerja di kalangan staf operasional Komplek Baja Mobarakeh dengan menguji hipotesis berikut.

1. keterlibatan informal staf operasional dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kondisi kerja mengarah pada suatu peningkatan kepuasan kerja;
2. keterlibatan informal staf operasional dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri mengarah pada suatu peningkatan kepuasan kerja;
3. keterlibatan informal staf operasional dalam pengambilan keputusan terkait dengan kondisi kerja menyebabkan penurunan kecelakaan kerja;
4. keterlibatan informal staf operasional dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri mengarah pada penurunan kecelakaan kerja.

Davoodi menemukan hubungan yang positif dan menyimpulkan bahwa keterlibatan karyawan akan menimbulkan kepuasan dan kurangnya tingkat kecelakaan.

b. Tinjauan Empiris tentang Hubungan Desain Pekerjaan dengan Kepuasan Kerja

Pengujian empiris terhadap asumsi kedua yang menyatakan bahwa desain pekerjaan yang efektif juga akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan berusaha mengungkap signifikansi desain pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan.



Gambar 5.8 Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Kepuasan Kerja

(Sumber: Marhaeni, 2016)

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel *Kualitas Kehidupan Kerja* dan *Kepuasan Kerja* masing-masing memiliki dimensi yang baik dan konsisten terhadap dimensi yang lain. Dari hasil analisis juga didapati bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja yang dialami oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Hasil analisis ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik akan membawa pengalaman kerja yang lebih positif bagi karyawan dan pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja. Kualitas kehidupan kerja yang baik dapat dipe-

roleh dari kondisi fisik dan psikologis tempat kerja yang memadai, kemampuan pengembangan diri, hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Dalam konteks praktis, hasil analisis ini dapat digunakan oleh perusahaan untuk memperbaiki kualitas kehidupan kerja karyawan, seperti dengan memberikan fasilitas kesehatan dan keselamatan kerja yang memadai, memberikan kesempatan pengembangan karir, meningkatkan hubungan antara rekan kerja dan atasan, serta memberikan fleksibilitas kerja yang memungkinkan karyawan untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja perusahaan.

BAB 6

PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN

Kinerja perusahaan merupakan salah satu indikator dalam perkembangan dan keberlanjutan perusahaan tersebut. Hal ini juga dipengaruhi oleh aspek-aspek yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya, yang terkait dengan potensi dari perusahaan. Banyak perusahaan yang kadang terjebak dalam ambisi-ambisi untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya tanpa memperhatikan strategi pengelolaan sumber dayanya. Akibatnya adalah banyak karyawan merasa tidak puas terhadap perlakuan manajemen dan ujung-ujungnya mencari peluang lain yang lebih menjanjikan.

Kesejahteraan karyawan tidak dapat diukur dengan hanya memperhatikan materi, tetapi juga bagaimana memelihara dan mengembangkan mereka dalam kapasitas yang dimilikinya dan membantu mereka untuk memperoleh kepuasan di dalam bekerja. Dapat dikatakan bahwa manajemen dapat berperan sebagai orang tua bagi

karyawan, membantu, mendorong, mengayomi, dan mengapresiasi, layaknya kepada anak. Dengan demikian ada ketergantungan karyawan tersebut kepada manajemen sebab mereka memiliki harapan untuk hal-hal yang dipandang lebih baik. Jika manajemen dapat menempatkan diri secara baik, maka keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan akan semakin besar dan kuat.



Gambar 6.1 Ilustrasi Kinerja Perusahaan

(Sumber: <https://accurate.id/akuntansi/pengertian-kinerja-keuangan/>)

6.1 Aspek Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan dapat diukur melalui berbagai aspek yang mencakup berbagai dimensi bisnis. Berikut adalah beberapa aspek kinerja perusahaan.

a. Keuangan

Aspek kinerja keuangan mencakup aspek keuangan perusahaan seperti pendapatan, laba, *margin* laba, dan arus kas. Ini mencakup indikator keuangan seperti rasio keuangan, pendapatan per saham, pertumbuhan laba, dan sebagainya.

b. Operasional

Aspek kinerja operasional meliputi kualitas produk atau layanan, efisiensi operasional, dan peningkatan efektivitas produksi atau layanan. Ini mencakup aspek seperti waktu siklus produksi, penggunaan sumber daya, jumlah kesalahan, dan kualitas layanan pelanggan.

c. Sumber Daya Manusia

Aspek kinerja SDM mencakup manajemen karyawan, kepuasan karyawan, produktivitas karyawan, dan komitmen karyawan. Ini mencakup aspek seperti produktivitas karyawan, kepuasan karyawan, kinerja karyawan, tingkat absensi, dan *turnover* karyawan.

d. Pemasaran

Aspek kinerja pemasaran meliputi strategi pemasaran, promosi, dan penetrasi pasar. Ini mencakup aspek seperti penjualan, pangsa pasar, dan jumlah pelanggan baru.

e. Inovasi

Aspek kinerja inovasi mencakup kemampuan perusahaan untuk mengembangkan produk baru, layanan baru, dan proses baru. Ini mencakup aspek seperti jumlah paten baru, jumlah produk baru yang diperkenalkan, dan peningkatan efisiensi proses produksi.

f. Lingkungan

Aspek kinerja lingkungan mencakup dampak perusahaan pada lingkungan, termasuk emisi, limbah, dan penggunaan sumber daya alam. Ini mencakup aspek seperti penggunaan energi terbarukan, jumlah limbah yang dihasilkan, dan pengurangan emisi karbon.

Setiap aspek kinerja perusahaan saling terkait dan saling memengaruhi. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan dan mengukur kinerja mereka melalui berbagai aspek ini untuk memastikan kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang.

6.2 Dampak Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Perusahaan

Kualitas kehidupan kerja juga memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Berikut adalah beberapa dampak dari kualitas kehidupan kerja terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

a. Meningkatkan produktivitas

Karyawan yang merasa nyaman, terlibat, dan dihargai di tempat kerja cenderung lebih produktif. Mereka akan lebih termotivasi dan termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal mereka di tempat kerja.

b. Menurunkan absensi

Karyawan yang merasa senang di tempat kerja cenderung lebih jarang absen atau terlambat. Hal ini dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan akibat absensi dan meningkatkan efisiensi tenaga kerja.

c. Meningkatkan kualitas pekerjaan

Karyawan yang merasa terlibat dan dihargai di tempat kerja cenderung lebih bersemangat dalam pekerjaan mereka dan akan mencoba untuk memberikan hasil terbaik. Hal ini akan meningkatkan kualitas pekerjaan dan produk atau layanan yang dihasilkan.

d. Meningkatkan retensi karyawan

Perusahaan yang memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik akan mampu mempertahankan karyawan yang berbakat dan ber-

pengalaman. Ini akan mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan ulang serta mempertahankan pengetahuan dan pengalaman yang penting dalam perusahaan.

e. Meningkatkan citra perusahaan

Perusahaan yang memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik akan memiliki reputasi yang lebih baik di kalangan karyawan dan masyarakat. Hal ini dapat menarik karyawan baru dan pelanggan, serta membantu meningkatkan citra perusahaan.

Dalam rangka meningkatkan kualitas kehidupan kerja, perusahaan harus memperhatikan berbagai faktor seperti kondisi kerja yang aman dan sehat, jaminan kesejahteraan, fleksibilitas kerja, dan lingkungan kerja yang ramah. Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, perusahaan dapat meningkatkan kinerja dan keberhasilan jangka panjang mereka.

6.3 Peran Pemimpin dalam Peningkatan Kualitas Kehidupan Kerja

Pemimpin perusahaan memegang peran penting dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan. Berikut adalah beberapa peran penting yang dapat dimainkan oleh pemimpin perusahaan.

1. Menetapkan budaya kerja yang positif

Pemimpin perusahaan dapat menetapkan budaya kerja yang positif dengan mendorong nilai-nilai seperti kerja sama, kepercayaan, dan penghargaan antarkaryawan. Dengan membentuk lingkungan kerja yang positif, karyawan dapat merasa lebih terlibat, termotivasi, dan puas dengan pekerjaan mereka.

2. Memberikan dukungan dan sumber daya

Pemimpin perusahaan harus memastikan bahwa karyawan memiliki akses ke sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk

melaksanakan tugas-tugas mereka. Hal ini termasuk akses untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan, akses ke peralatan dan teknologi terbaru, serta akses untuk dukungan kesehatan dan kesejahteraan.

3. Mendorong partisipasi dan partisipasi karyawan

Pemimpin perusahaan dapat mendorong partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan strategi. Dengan melibatkan karyawan dalam proses ini, pemimpin perusahaan dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan kepuasan karyawan serta memotivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Menetapkan tujuan yang jelas dan kinerja yang terukur

Pemimpin perusahaan harus menetapkan tujuan yang jelas dan kinerja yang terukur agar karyawan tahu apa yang diharapkan dari mereka. Hal ini dapat membantu meningkatkan fokus, motivasi, dan kinerja karyawan.

5. Memberikan umpan balik dan pengakuan yang berkesinambungan

Pemimpin perusahaan dapat memberikan umpan balik dan pengakuan yang terus-menerus untuk meningkatkan kinerja karyawan dan memberikan motivasi yang diperlukan. Dengan memberikan umpan balik yang jelas dan konstruktif serta pengakuan atas kerja keras dan prestasi karyawan, pemimpin perusahaan dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan karyawan.

6. Menetapkan standar etika dan integritas yang tinggi

Pemimpin perusahaan dapat menetapkan standar etika dan integritas yang tinggi dan memastikan bahwa karyawan memahami dan mengikuti standar tersebut. Hal ini dapat membantu meningkatkan kepercayaan dan reputasi perusahaan serta meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan.

Dengan membentuk lingkungan kerja yang positif, memberikan dukungan dan sumber daya, mendorong partisipasi karyawan, menetapkan tujuan yang jelas dan kinerja yang terukur, memberikan umpan balik dan pengakuan yang berkesinambungan, serta menetapkan standar etika dan integritas yang tinggi, pemimpin perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, efektif, dan bermakna bagi karyawan.

BAB 7

IDENTIFIKASI MASALAH DAN UPAYA PENCAPAIAN KINERJA

Seperti telah diulas pada bab sebelumnya bahwa dimensi desain pekerjaan meliputi variasi keterampilan, identitas pekerjaan, makna pekerjaan, otonomi, dan umpan balik. Sedangkan dimensi kualitas kehidupan kerja mencakup pengembangan karir, kompensasi yang layak dan adil, komunikasi, keterlibatan karyawan, fasilitas kerja, dan penyelesaian masalah. Sedangkan dimensi kepuasan kerja mencakup tingkat kehadiran, tingkat *turnover*, disiplin kerja, tanggung jawab, dan keterlibatan karyawan.

Berdasarkan beberapa studi terdahulu, akhirnya dapat dibangun asumsi bahwa: (1) desain pekerjaan yang efektif akan berpengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan; (2) desain pekerjaan yang efektif juga akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan; dan (3) kualitas kehidupan kerja yang baik akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

7.1 Identifikasi Kondisi untuk Pencapaian Kepuasan Kerja



Gambar 7.1 Ilustrasi Penilaian Kinerja Karyawan

(Sumber: <https://www.kajianpustaka.com/2020/03/penilaian-kinerja-pengertian-tujuan-kriteria-dan-metode.html>)

Dalam hal pencapaian kepuasan kerja, beberapa kondisi yang dapat diidentifikasi disimpulkan sebagai berikut.

1. Prosedur kerja merupakan aspek yang memiliki nilai paling besar dibandingkan aspek lain pada variabel desain pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa prosedur kerja sebagai wujud dari identitas pekerjaan merupakan aspek yang paling dominan atau berpengaruh untuk mengukur efektivitas desain pekerjaan.
2. Informasi dan instruksi atasan merupakan aspek yang memiliki nilai paling besar pada dimensi kualitas kehidupan kerja. Hal ini berpengaruh apabila atasan atau pimpinan melakukan komunikasi yang efektif maupun memberikan instruksi yang jelas kepada karyawan berkaitan dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

3. Pemanfaatan fasilitas kantor untuk kepentingan kerja merupakan aspek yang memiliki nilai terbesar pada dimensi kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dengan memanfaatkan fasilitas kantor untuk kepentingan pekerjaan kantor sebagai tanggung jawab berpengaruh besar terhadap pengukuran kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut, beberapa rekomendasi dapat dimunculkan untuk dijadikan dasar dalam melakukan penyempurnaan terhadap penanganan sumber daya manusia. Rekomendasi tersebut antara lain mengacu pada sebuah studi yang telah dilakukan terhadap karyawan suatu perusahaan dengan tiga pernyataan berikut.

1. “Saya bebas merencanakan pekerjaan mana yang harus dikerjakan lebih dulu sesuai prioritas yang saya tentukan”

Dalam menanggapi hal tersebut, manajemen perlu memperhatikan kebutuhan karyawan yang berkaitan dengan perencanaan aktivitas kerjanya. Tindakan ini diambil dengan pertimbangan bahwa hal tersebut akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk lebih kreatif, dapat mengaktualisasi diri, merasa memiliki pekerjaan, merasa dihargai, hingga akhirnya dapat merasakan kepuasan kerja.

2. “Atasan atau manajemen selalu memberikan solusi ketika saya mengalami masalah yang tidak dapat saya selesaikan sendiri serta mengganggu aktivitas kerja”

Pernyataan ini menggambarkan adanya persepsi bahwa keterlibatan manajemen atau atasan diperlukan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi karyawan dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, pihak manajemen perlu untuk memberikan perhatian kepada karyawannya, baik dalam aktivitas kerja individu maupun dalam bekerja secara tim (*team work*). Masalah yang dihadapi karyawan dapat diatasi dengan komunikasi dua arah dan juga in-

tensitas komunikasi yang cukup, sehingga dalam proses diskusi dapat diketahui kendala atau masalah yang dihadapi serta cara mengatasinya.

3. “Saya memiliki rencana untuk bekerja dalam jangka panjang di perusahaan tempat saya bekerja saat ini”

Hal ini dapat menggambarkan motivasi karyawan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama. Jika diabaikan hal ini akan menurunkan tingkat retensi karyawan, sehingga perlu bagi pihak manajemen untuk membuat strategi yang tepat yang dapat menggugah motivasi karyawan - terutama karyawan yang potensial dan memiliki kompetensi yang bagus bagi perusahaan - agar bertahan di perusahaan tersebut. Hal ini dapat dilakukan misalnya dengan menjalin komunikasi yang lebih baik dan lebih terbuka, sehingga dapat mengurangi kesenjangan antarkaryawan ataupun antardepartemen. Selain itu juga memberikan kesempatan lebih banyak kepada karyawan untuk memiliki otonomi dalam menyelesaikan pekerjaannya, serta tindakan strategis lainnya yang menguntungkan perusahaan maupun karyawan itu sendiri.

7.2 Identifikasi Kendala dan Potensi Perbaikan

Dalam praktiknya, penanganan masalah-masalah Sumber Daya Manusia (SDM) tidak dapat dilakukan dengan cara yang sama antara manajemen suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain. Perlu diperhatikan dan menjadi pertimbangan bahwa karakteristik, nilai-nilai, dan budaya yang dianut oleh suatu perusahaan menjadi faktor penentu bagi perlakuan manajemen terhadap karyawannya. Hal ini tidak mudah bagi pemimpin perusahaan untuk menentukan sikap jika tidak didukung oleh manajemen dan informasi yang akurat.

Di samping itu, hal yang menarik untuk digali lebih jauh dalam melaksanakan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

adalah bahwa kepuasan kerja tidak semata-mata dapat diperoleh melalui imbalan, fasilitas, atau penghargaan tertentu, tetapi keinginan karyawan untuk mendapatkan kesempatan mengembangkan diri melalui pekerjaannya juga perlu menjadi perhatian. Hal ini pun perlu dipelajari tentang kompetensi yang dimiliki karyawan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengidentifikasi kompetensi karyawan dan kemudian membuat perencanaan secara strategis dalam pengembangan keterampilan karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan maupun karyawan tersebut.

7.3 Konklusi

Berdasarkan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut.

1. Kualitas kehidupan kerja dan desain pekerjaan yang baik memberikan kontribusi pada kepuasan kerja yang tinggi. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik dan desain pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.
2. Desain pekerjaan yang buruk dapat memengaruhi kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa bahwa tugas mereka tidak memenuhi kebutuhan atau tidak menantang, mereka akan mudah merasa bosan atau terlalu terbebani dengan pekerjaan tersebut, yang selanjutnya dapat memengaruhi kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja mereka.
3. Kualitas kehidupan kerja yang buruk dapat memengaruhi kesejahteraan mental dan fisik karyawan. Karyawan yang merasa bahwa mereka tidak memiliki kontrol atas pekerjaan atau tidak dapat memenuhi kebutuhan pribadi dalam kehidupan kerja mereka, maka dapat mengalami stres, kelelahan, atau bahkan mengalami masalah kesehatan yang lebih serius.

4. Desain pekerjaan yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Dalam hal ini karyawan yang merasa bahwa tugas mereka menantang dan bermanfaat akan cenderung lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayodeji, Ilesanmi Oladele. 2000. Job Design and Improved Quality of Work Life of Nigerian Secondary School Teachers. *Ilorin Journal of Education*, Vol 20.
- Asgari, Mohammad Hadi dan Mohammad Ali Dadashi. 2011. Determining the Relationship Between Quality of Work Life (QWL) and Organizational Commitment of Melli Bank Staff in West Domain of Mazandaran in 2009-2010. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5 (8): 682-687.
- Badriyah, Mila. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia: Bandung.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga: Jakarta.
- Barzegar, Mehdi *et al.* 2012. Relationship between Leadership Behavior, Quality of Work Life and Human Resources Productivity: Data from Iran. *International Journal of Hospital Research*, 1 (1): 1-14.
- Cascio, Wayne F. 2013. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Ninth Edition. McGraw-Hill: New York.
- Cherns, A. B. dan L. E. Davis. 1975. *The Quality of Working Life*. Free Press: New York.
- Dachlan, Usman. 2014. *Panduan Lengkap Structural Equation Modeling Tingkat Dasar: Metodologi, Konsepsi, Aplikasi (dengan Amos)*. Lentera Ilmu: Semarang.

- Dessler, Gary. 2015. *Human Resource Management*, 14th Edition. Pearson Education, Inc: New Jersey.
- Garg, Pooja dan Renu Rastogi. 2006. New Model of Job Design: Motivating Employees' Performance. *Journal of Management Development*, Vol 25 (6).
- Gayathiri, R. dan Lalitha Ramakrishnan. 2013. Quality of Work Life – Linkage with Job Satisfaction and Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, Vol 2 (1).
- Greenberg, J. & Baron, R.A. 1995. *Behaviour in Organisations. Understanding & Managing the Human Side of Work*. 3rd Ed., Prentice-Hall Inc. London.
- Hackman, J.R. dan G.R. Oldham. 1975. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J. R. dan G. R. Oldham. 1976. *Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory*.
- Hackman, J. R. dan G. R. Oldham. 1980. *Work Redesign*. Addison-Wesley. Reading, MA.
- Handoko, Hani T. 2014. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*, Edisi 21. BPFE-Yogyakarta: Yogyakarta.
- Hasan, Golkar. 2013. The Relationship Between QWL and Job Satisfaction: A Sourvey of Human Resources Managers in Iran. *IJCRB*, Vol 5 (8): 215 – 224.
- Hasibuan, M. 2003. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Hulin, C. L. dan Blood, M. R. Job Enlargement, Individual Differences, and Worker Responses. *Psychological Bulletin*, 1968, 69, 41-55.
- Jones, R. Gareth dan Jennifer M. George. 2006. *Contemporary Management*, Mc-Graw-Hill: New York

- Kaswan dan Ade Sadikin Akhyadi. 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: dari Konsepsi, Paradigma, dan Fungsi Sampai Aplikasi*. Alfabeta: Bandung.
- Koesmono, H. Teman. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7 (2), 30-40.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2001. *Organizational Behavior*, 5th Ed. McGraw-Hill: Boston.
- Lunenburg, Fred C. 2011. Motivating by Enriching Jobs to Make Them More Interesting and Challenging. *International Journal of Management, Business, and Administration*, Vol. 15 (1).
- Mariono, Anselmus. 2012. *Analisis Pengaruh Desain Pekerjaan dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan di Departemen Krisbow PT Kawan Lama Sejahtera*. Bina Nusantara University: Jakarta.
- Morrison, David *et al.* 2005. Job Design, Opportunities for Skill Utilization, and Intrinsic Job Satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (1): 59 – 79.
- Muftah, Hend Al dan Lafi Hanan. 2011. Impact of QWL on Employee Satisfaction: Case on Oil and Gas Industry in Qatar. *Advances in Management and Applied Economic*, Vol 1 (2): 107 – 134.
- Newstrom, John W. dan Keith Davis. 2004. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work Paperback*. 11th Ed. McGraw-Hill: Boston.
- Onimole, S.O. 2015. Work Design and Job Satisfaction. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol 5 (10).
- Panatik, Siti Aisyah. 2010. *Impact of Work Design on Psychological Work Reactions and Job Performance Among Technical Workers: A Longitudinal Study in Malaysia*. University of Waikato, Hamilton: New Zealand.

- Pratiwi, Kurniasari dan Fathul Himam. 2014. Kualitas Kehidupan Kerja Ditinjau dari Kepuasan Kerja dan Persepsi terhadap Kinerja. *Jurnal Psikologi Undip*, Vol 13 (1): 42 – 49.
- Rahman, M. Ari Sabilah. 2015. Daya Saing Tenaga Kerja Indonesia dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). *eJournal Ilmu Hubungan Internasional*. Vol 3 (1): 117 – 130.
- Raja, P. John Anand dan S. Asok Kumar. 2013. A Study on Quality of Work Life of Employees in Steel Authority of India, Salem. *IJEMR*, Vol 3 (6).
- Riniwati, Harsuko. 2011. *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM*. Universitas Brawijaya Press: Malang.
- Robbins, Stephen P. 1989. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima*. Penerjemah: Halida dan Dewi Sartika. Erlangga: Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2014. *Management*. Mc-Graw-Hill: New York.
- Schwab, Klaus dan Xavier Sala-i-Martin. 2015. The Global Competitiveness Report 2015-2016. *World Economic Forum*: Geneva.
- Sinamo, Jansen H. 2005. *Delapan Etos Kerja Profesional: Navigator Anda Menuju Sukses*. Grafika Mardi Yuana: Bogor.
- Sirgy, M. Joseph *et al.* 2001. A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicator Research*, page 241 – 302.
- Strauss, G. dan L.R. Sayles. 1980. *Personal: The Human Problems of Management*. Prentice-Hall of India: New Delhi.
- Thusyanthy, Vadivelu. 2014. A Review on The Relationship Variables to Job Design. *IJBRM*, Vol 5 (5).

- Ward, M.E., dan Sloane, P.J. 2000. Non-Pecuniary Advantages versus Pecuniary Disadvantages; Job Satisfaction among Male and Female Academics in Scottish Universities. *Scottish Journal of Political Economy*, 47 (3), 273-303.
- Wewra, Sven Robert Hsen. *Pengaruh Job Design, Quality of Work Life di Internal dan Eksternal Puskesmas terhadap Kinerja Program Upaya Kesehatan Masyarakat di Puskesmas*. ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga: Surabaya.
- Wijaya, Agus. 2012. *Studi Explanatory Anteseden dan Konsekuensi dari Customer Satisfaction pada Sepeda Motor Honda di Surabaya*. Universitas Surabaya: Surabaya.
- Wirawan. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian (Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan)*. PT RajaGrafindo Persada: Jakarta.
- Yuspratiwi. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perusahaan*. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Zainal, Veithzal Rivai dkk. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, Edisi ke-3. PT RajaGrafindo Persada: Jakarta.

GLOSARIUM

Demosi: penurunan atau pemindahan seseorang dari posisi atau jabatan yang lebih tinggi ke posisi atau jabatan yang lebih rendah.

Desain pekerjaan: cara mengkombinasikan beberapa tugas untuk melengkapi suatu pekerjaan.

Dimensi kualitas kehidupan kerja: faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan dan kualitas kehidupan kerja di lingkungan kerja.

Efektivitas perusahaan: kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh keuntungan.

Etos kerja: sikap dan perilaku yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Indisipliner: perilaku yang tidak sesuai dengan aturan atau norma yang berlaku.

Karakteristik pekerjaan inti: model dalam merancang ulang pekerjaan dengan melibatkan karyawan.

Kepuasan kerja: perasaan positif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Kinerja: hasil atau prestasi kerja seseorang atau suatu organisasi dalam mencapai tujuan tertentu.

Kompetensi: kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia.

Kondisi kehidupan kerja: lingkungan kerja yang sesuai dengan harapan karyawan.

Kualitas kehidupan kerja: proses organisasi untuk merespon kebutuhan karyawan dengan mengembangkan mekanisme yang memungkinkan mereka dapat berbagi sepenuhnya dalam membuat keputusan yang merancang kehidupan mereka di tempat kerja.

Mutasi: perpindahan atau perubahan posisi atau tugas dari seorang karyawan ke posisi atau tugas yang berbeda dalam organisasi atau perusahaan.

Pengembangan karyawan: proses pengembangan keterampilan dan kemampuan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan.

Perilaku kerja: motivasi, kebiasaan, dan budaya kerja yang memengaruhi kinerja karyawan.

Perspektif desain pekerjaan: pendekatan yang digunakan untuk merancang atau memodifikasi pekerjaan agar sesuai dengan kebutuhan karyawan dan organisasi.

Prestasi: pencapaian yang dihasilkan oleh individu atau kelompok.

Promosi: perpindahan atau kenaikan posisi karyawan ke posisi yang lebih tinggi dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Quality of Work Life (QWL): kualitas kehidupan kerja karyawan.

Rancangan pekerjaan: bentuk pengembangan dari analisis pekerjaan.

Sekuriti pekerjaan: keamanan atau jaminan yang diberikan oleh sebuah perusahaan atau organisasi kepada karyawannya terkait pekerjaan mereka.

Soft skills: keterampilan hidup dalam bermasyarakat, baik untuk individu itu sendiri, kelompok, maupun dengan Sang Pencipta, yang mencakup komunikasi, emosi, moral dan etika, sikap, serta keterampilan dalam aspek spiritual.

Sumber daya manusia: manusia yang menjadi aset bagi perusahaan untuk mencapai keberhasilan dan kemajuan perusahaan.

Supervisi: kegiatan pemantauan dan pengawasan yang dilakukan oleh seorang supervisor atau atasan terhadap pekerjaan atau tugas yang dilakukan oleh bawahan.

Turnover: pergantian karyawan dalam suatu perusahaan.

Upah: kompensasi yang diberikan kepada karyawan untuk pekerjaan yang mereka lakukan.

INDEKS

- A
B
C
D
Demosi: 40
Desain pekerjaan: 3, 27, 28-32, 34-38, 49, 50, 52-56, 58, 69, 70, 73, 74
Dimensi kualitas kehidupan kerja: 11, 69, 70
E
Efektivitas perusahaan: 2
Etos kerja: 1
F
G
H
I
Indisipliner: 2
J
K
Karakteristik pekerjaan inti: 2, 30
Kepuasan kerja: 2, 4, 7, 11, 15, 22, 24, 27, 34, 39-59, 70, 71, 73
Kinerja: 1, 2, 5, 12-15, 17, 19-22, 33, 34, 40, 42, 43, 50, 54, 59, 62-67, 69, 70, 74
Kompetensi: 1, 3, 4, 11, 41, 72, 73
Kondisi kehidupan kerja: 2
Kualitas kehidupan kerja: 3-9, 11-16, 18, 19, 21, 22, 24, 27, 49, 50, 52-59, 64, 65, 69, 70, 73
L
M
Mutasi: 40
N
O
P
Pengembangan karyawan: 21
Perilaku kerja: 1
Prestasi: 2, 15, 46, 47, 66
Promosi: 15, 40, 48, 63
Q
Quality of Work Life (QWL): 4-7
Rancangan pekerjaan: 2, 4, 30, 37
Soft skills: 1
Sumber daya manusia: 1, 2, 6, 7, 11, 12, 36, 38, 63, 71
Turnover: 2, 11, 57, 63, 69
Upah: 12-14, 47

