

Semnas Fekon: Optimisme Ekonomi Indonesia 2013, Antara Peluang dan Tantangan

IMPLEMENTASI KUALITAS KEHIDUPAN KERJA (QUALITY OF WORK LIFE) DALAM MEMPERTAHANKAN KARYAWAN DAN MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS

Helmiatin

Universitas Terbuka

helmi@ut.ac.id

Abstract: *Human resources as one of the important factors in the development of the organization very much has to be seen and studied. The presence of HR in an organization or company has different characteristics, but the views of the organization can be said to be the same. When employees view the organization as a fun place to work, then the perception of positive employee is expected to be a positive influence for the development of the organization. Many aspects can be seen from the side of employees in connection with the organization. One of the things it is the quality of work life. Quality of work life is a philosophy which is very important in the organization. Philosophy is translated into a concept essential to attract and retain the best talent. The paradigm that puts the employee as part of the organization need to be corrected by the organization through the implementation of a better quality of working life. Organization, in this case the leader should seek to ensure the quality of working life in the workplace. Since the satisfaction of quality of work life have a role in the positive sense of the work environment so that employees expected end result is the employees feel satisfied and productivity can be increased. Quality of work life can also be attributed to extra role behavior of employees, upbeat attitude and motivation to work. Here are the facts summarized from several studies that have been conducted by researchers regarding the importance of the implementation of quality of work life. Some of the major companies in the world have realized the importance of the quality of working life for the practice of organizational development, they developed several implementation measures of quality of work life and have benefited in the form of positive feedback from our employees.*

Keywords : *Quality of work life, productivity*

Abstrak : *Sumber daya manusia sebagai salah satu faktor penting dalam pengembangan organisasi sangat banyak memiliki sisi untuk dilihat dan di kaji. Keberadaan SDM di suatu organisasi atau perusahaan memiliki karakteristik yang berbeda-beda, namun pandangan terhadap organisasi dapat dikatakan sama. Bila karyawan memandang organisasi sebagai tempat yang menyenangkan untuk bekerja, maka persepsi karyawan yang positif diharapkan akan memberikan pengaruh positif bagi perkembangan organisasi. Banyak aspek yang bisa dilihat dari sisi karyawan dalam kaitannya dengan organisasi. Salah satu hal itu adalah kualitas kehidupan kerja. Kualitas kehidupan kerja merupakan sebuah filsafat yang sangat penting dalam organisasi. Filsafat ini dijabarkan ke dalam suatu konsep penting untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaiknya. Paradigma yang mengedepankan bahwa karyawan sebagai bagian dari organisasi perlu terus diperbaiki oleh organisasi melalui implementasi dari kualitas kehidupan kerja yang baik. Organisasi, dalam hal ini adalah pimpinan perlu mengupayakan terjaminnya kualitas kehidupan kerja di lingkungan kerja. Karena kepuasan atas kualitas kehidupan kerja memiliki peran dalam perasaan positif karyawan atas lingkungan kerja sehingga hasil akhir yang diharapkan adalah karyawan merasa puas dan produktivitas dapat meningkat. Kualitas kehidupan kerja juga dapat dihubungkan dengan perilaku ekstra peran karyawan, sikap optimis serta motivasi kerja mereka. Inilah beberapa hal yang terangkum dari beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti menyangkut pentingnya implementasi kualitas kehidupan kerja. Beberapa perusahaan besar di dunia*

telah menyadari pentingnya praktek kualitas kehidupan kerja bagi perkembangan organisasi, maka mereka mengembangkan beberapa langkah implementasi kualitas kehidupan kerja dan telah memperoleh manfaat berupa umpan balik positif dari para karyawan.

Kata kunci: Kualitas kehidupan kerja, Produktivitas

PENDAHULUAN

Paradigma orang bekerja telah mengalami pergeseran dari waktu ke waktu. Kalau dahulu orang bekerja karena alasan ekonomi dan untuk bertahan hidup saat ini, walaupun hal itu masih menjadi alasan utama orang bekerja, tetapi paradigmanya mengalami penambahan. Yaitu bekerja juga sebagai aktualisasi diri dan kepuasan pribadi.

Sebuah konsep yang berlatar belakang sejarah gerakan di Arden House pada tahun 1972 menghasilkan rumusan yang penting bagi pergerakan industri di dunia. Gerakan "demokrasi industrial" memiliki tujuan mensahkan aturan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan korporat. Gerakan kedua, dilandasi oleh teori sosial tentang "humanizing the workplace", yaitu bagaimana memanusiaawikan karyawan di tempat kerja.

Pada saat ini dimana angkatan kerja semakin terdidik menimbulkan masalah tersendiri bagi manajer organisasi. Walaupun pendidikan meningkat, namun adakalanya tingkat kepuasan atas pekerjaan menurun. Ada asumsi bahwa tingkat pekerjaan yang lebih tinggi secara khusus disertai oleh tingkat harapan yang meningkat. Bila pimpinan tidak mampu memenuhi harapan-harapan karyawan akan menyebabkan ketidakpuasan kerja dan melemahnya etika kerja (Kossen, 1993). Mutu kehidupan kerja yang dianggap kurang baik akan membuat karyawan merasa tidak betah di tempat kerja, walaupun masih perlu lebih banyak

penelitian dilakukan untuk mendalami hal ini.

Namun yang perlu mendapat perhatian dari pimpinan yang penting adalah keadaan lingkungan kerja di dalam organisasi (internal) dan eksternal. Berbagai masalah internal misalnya rasa bosan atau jenuh yang melanda karyawan. Pimpinan organisasi berusaha menemukan cara mengatasi kebosanan karyawan yang disebabkan oleh ketidakpuasan kerja tersebut, terutama menyangkut masalah kemerosotan mutu kehidupan kerja.

Produktivitas organisasi dipengaruhi oleh mutu perlengkapan, alat-alat, dan faktor-faktor teknis dan material lain. Organisasi yang mengenal peranan sumber daya manusia dan perbaikan produktivitas dan menghargai kekuatan tenaga kerja yang mempunyai komitmen, terutama diarahkan pada sumber daya dan manajemen, terhadap pengembangan lingkungan dimana pekerja dapat memberikan kontribusi pada perbaikan kinerja pada kapasitas maksimum. Usaha seperti ini dinamakan sebagai *quality of work life* atau strategi pelibatan pekerja (Wibowo, 2009). Mutu kehidupan kerja (*quality of work life*) juga mempengaruhi produktivitas (Kossen, 1993).

Manajemen perusahaan adakalanya belum memahami makna dan manfaat serta keuntungan dari pelaksanaan kualitas kehidupan kerja. Manfaat tersebut dalam hal peningkatan produktivitas serta mengurangi *turn over* karyawan. Maka makalah ini mencoba melihat bagaimana kualitas kehidupan kerja berperan dalam memberikan

kontribusi terhadap produktivitas kerja karyawan.

Konsep Kualitas Kehidupan Kerja

Sebagai sebuah cara pandang, definisi dari kualitas kehidupan kerja dapat juga disebut sebagai filsafat. Seperti disebutkan di atas, bahwa konsep kualitas kehidupan kerja dikembangkan berdasarkan gerakan demokrasi industri di negara maju. Filsafat ini menyoroti hubungan diantara manajemen, pekerja dan organisasi. Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu kondisi kerja sebagai hasil dari interaksi antara individu dan pekerjaannya sehingga membuat pekerja lebih produktif dan memberi kepuasan kerja.

Produktivitas organisasi dipengaruhi oleh mutu perlengkapan, alat-alat, dan faktor-faktor teknis dan material lain. Organisasi yang mengenal peranan sumber daya manusia dan perbaikan produktivitas dan menghargai kekuatan tenaga kerja yang mempunyai komitmen, terutama diarahkan pada sumber daya dan manajemen, terhadap pengembangan lingkungan dimana pekerja dapat memberikan kontribusi pada perbaikan kinerja pada kapasitas maksimum. Usaha seperti ini dinamakan sebagai *quality of work life* atau strategi pelibatan pekerja (Wibowo, 2009). Mutu kehidupan kerja (*quality of work life*) juga mempengaruhi produktivitas (Kossen, 1993).

Hal ini dapat dilihat dari efektif atau tidaknya lingkungan pekerjaan memenuhi keperluan-keperluan pribadi dan nilai-nilai para karyawan. Menurut Stan kossen suatu faktor yang meningkatkan QWL seorang karyawan belum tentu berpengaruh atau memiliki sedikit pengaruhnya pada QWL pekerja lain.

Wibowo (2009), mengungkapkan bahwa lingkungan dengan *quality of work life* tinggi ditandai oleh karakteristik berikut:

a. Pekerja berpeluang mempengaruhi keputusan.

- b. Pekerja berpartisipasi dalam pemecahan masalah.
- c. Pekerja mendapatkan informasi lengkap tentang pengembangan dalam organisasi
- d. Pekerja mendapatkan umpan balik bersifat konstruktif
- e. Pekerja senang menjadi bagian dari tim dan meningkatkan kolaborasi
- f. Pekerja merasa bahwa pekerjaannya bermakna dan menantang
- g. Pekerja merasakan adanya keamanan kesempatan kerja

Berbagai karakteristik tersebut diharapkan dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Pada akhirnya peningkatan produktivitas tersebut mengarah pada pengembangan kualitas kehidupan kerja yang lebih baik. Salah satu caranya adalah memanusiaawikan sumber daya manusia dalam hal ini karyawan, melalui pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*) dan sistem kerja sosio teknik yang diperkaya (*enriched sociotechnical work system*).

Davis (1994) mengungkapkan bahwa kualitas kehidupan kerja (QWL) mengacu kepada keadaan menyenangkan atau tidak menyenangkan lingkungan pekerjaan bagi karyawan. Tujuan utama penerapan QWL adalah pengembangan lingkungan kerja yang sangat baik bagi karyawan dan juga produksi. Fokus utama QWL adalah lingkungan kerja dan semua pekerjaan di dalamnya harus sesuai dengan orang-orang dan teknologi.

Kualitas kehidupan kerja disebut juga mutu kehidupan kerja (MKK) merupakan tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan, dan pengalaman komitmen perseorangan mengenai kehidupan mereka dalam bekerja. MKK juga berarti derajat dimana para individu sanggup memuaskan kebutuhan individu mereka. Dikatakan pula bahwa ternyata dalam prakteknya belum banyak perusahaan menerapkan MKK sebagai salah satu misinya. Pihak manajemen masih lebih memperhatikan kepentingan dalam pencapaian tujuan perusahaan daripada kepentingan karyawan.

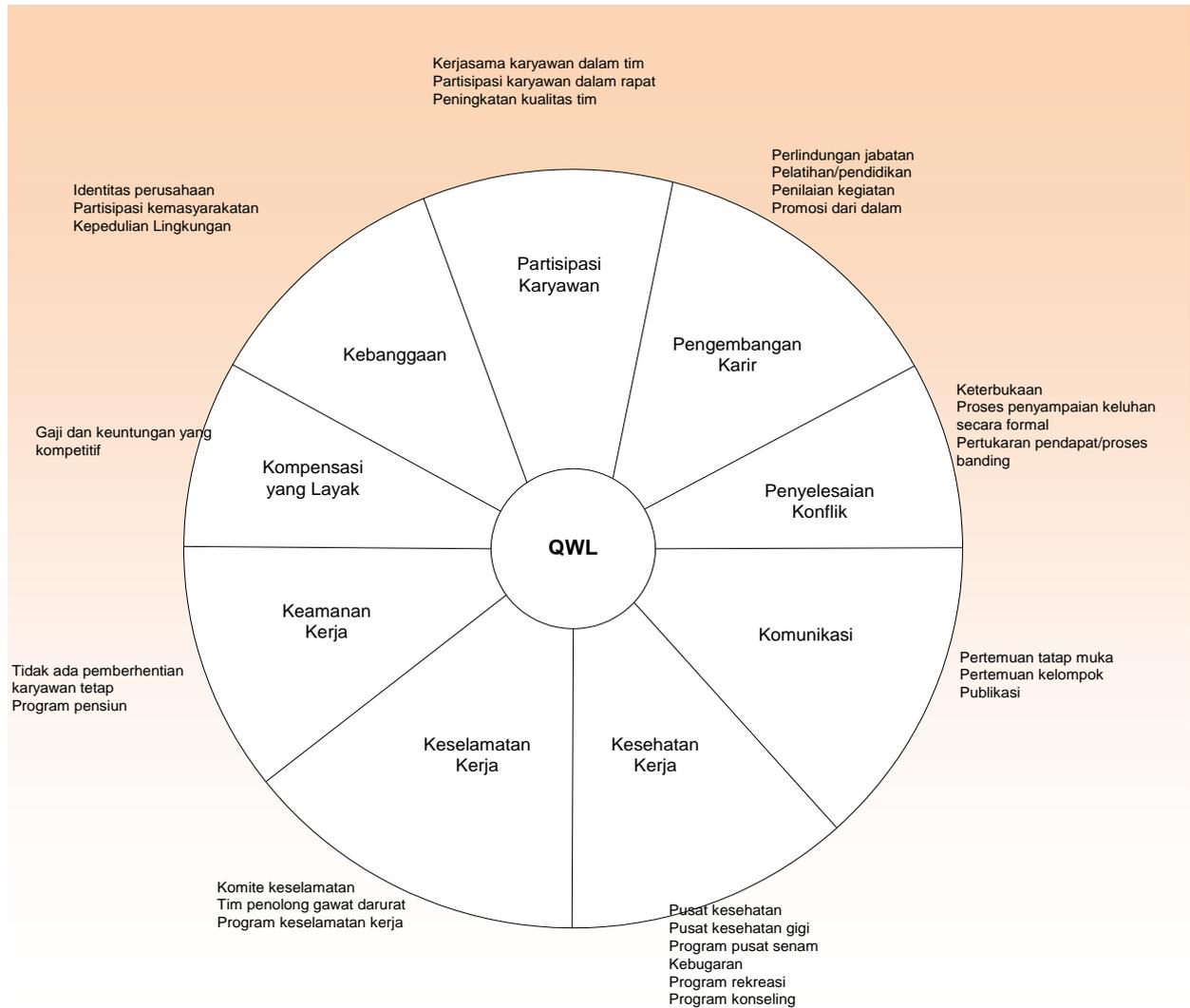
Pihak manajemen hendaknya mengetahui lebih awal bahwa produktivitas dan mutu kerja dipengaruhi faktor-faktor yang terkait dengan lingkungan kerja; antara lain beban kerja berlebihan yang tidak dapat diperkirakan, perubahan-perubahan di akhir waktu yang dirancang, kurangnya peralatan yang sempurna, dan tidak efisiennya alur kerja. Dengan demikian, penting diterapkan suatu strategi untuk menjamin bahwa kerja itu dirancang untuk mencapai produktivitas dan mutu maksimum.

yaitu: partisipasi karyawan, pengembangan karir, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, keamanan kerja, kompensasi yang layak, dan kebanggaan.

Indikator Quality of Work life

Kualitas kehidupan kerja (*quality of worklife*) terdiri dari beberapa indikator dan secara keseluruhan menjadikan kualitas kehidupan kerja sangat penting di dalam penciptaan produktivitas organisasi. Menurut Cascio (2003), terdapat sembilan indikator dalam penerapan *quality of work life*

Gambar di bawah ini menunjukkan kesembilan indikator tersebut.



Cascio (2003), menjelaskan mengenai cara pandang tentang kualitas kehidupan kerja.

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

Berikut ini penjelasan dari indikator-indikator QWL di atas:

1. Partisipasi karyawan

Yang dimaksud dengan partisipasi adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagai tanggung jawab pencapaian tujuan itu (Davis, et al, 1994). Partisipasi itu dapat diwujudkan melalui: (1) kerjasama dengan karyawan, (2) partisipasi karyawan dalam rapat dan (3) Peningkatan kualitas tim (Cascio 2006).

2. Penyelesaian konflik

Menurut Robbins (2003) bahwa konflik merupakan suatu proses yang bermula

ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi keperdulian pihak pertama. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh anggota organisasi/perusahaan dalam menyelesaikan konflik adalah (1) keterbukaan, (2) proses penyampaian keluaran secara formal, dan (3) pertukaran pendapat (Cascio 2006).

3. **Komunikasi**

Komunikasi sangat penting perannya dalam hubungan di dalam organisasi, baik antar rekan kerja atau juga dengan pimpinan. Proses komunikasi yang baik melibatkan para komunikator, dalam hal ini para bawahan ke atasan atau sebaliknya. Komunikasi yang baik antara pimpinan dengan karyawan dan karyawan dengan karyawan dapat menciptakan motivasi kerja bagi karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan dan kinerja dari karyawan. Menurut Cascio (2006) komunikasi di dalam organisasi/perusahaan dapat dilaksanakan melalui 3 (tiga) kegiatan, yaitu: (1) pertemuan tatap muka, (2) pertemuan kelompok dan (3) publikasi.

4. **Kesehatan kerja**

Dalam Pasal 86 ayat (1) huruf (a) Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang kesehatan kerja merupakan salah satu hak pekerja atau buruh untuk itu pengusaha wajib melaksanakan secara sistematis dan terintegrasi dengan sistem manajemen perusahaan. Upaya kesehatan kerja bertujuan untuk melindungi pekerja atau buruh guna mewujudkan produktivitas kerja yang optimal, dengan cara pencegahan kecelakaan dan penyakit akibat kerja, pengendalian bahaya ditempat kerja, promosi kesehatan, pengobatan, dan rehabilitasi (Santoso, 2004).

5. **Keselamatan kerja**

Penting pula diperhatikan oleh perusahaan bahwa faktor keselamatan kerja harus mendapat perhatian serius dari semua pihak. Menurut Cascio

(2006), keselamatan kerja yang dilaksanakan oleh perusahaan yaitu : (1) komite keselamatan, (2) tim penolong gawat darurat dan (3) program keselamatan kerja (seperti asuransi kecelakaan).

6. **Keamanan kerja**

Keamanan disini maksudnya bahwa karyawan akan dapat bekerja dengan perasaan yang tenang, karena tidak terancam oleh PHK secara sepihak dari perusahaan. Oleh karena itu harus ada kesepakatan antara pihak terkait mengenai gaji, kontrak kerja dan sebagainya. Cascio (2006) mengelompokkan rasa aman karyawan terhadap perusahaan adalah: (1) jaminan tidak ada pemberhentian karyawan tetap dan (2) program pensiun bagi karyawan yang telah mengabdikan kepada perusahaan.

7. **Kompensasi yang layak**

Mangkuprawira (2009) menyatakan bahwa kompensasi merupakan sebuah komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan. Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi.

8. **Kebanggaan**

Rasa bangga karyawan atas pekerjaan dan juga tempat bekerja dapat membuat mereka betah dan merasa nyaman untuk bekerja dengan baik. Rasa ikut "memiliki" perusahaan dapat timbul bila karyawan bangga akan tempat kerja dan pekerjaannya. Cascio (2006) mengungkapkan rasa bangga itu dapat tercipta atau dipengaruhi oleh (1) identitas perusahaan, (2) partisipasi perusahaan dalam bidang kemasyarakatan dan (3) keperdulian perusahaan terhadap lingkungan.

9. **Pengembangan karir**

Para karyawan yang bekerja di perusahaan tentunya membutuhkan

jaminan atas karir yang mereka harapkan akan berkembang. Pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Robbins, 2003). Perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan.

Sedangkan Wayne (2003) menyatakan bahwa untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para karyawan perlu dilakukan pelatihan yang extensive untuk menambah rasa percaya diri dan kenyamanan dalam melakukan pekerjaan. Untuk itu pimpinan perusahaan perlu menyikapi dengan sebaik-baiknya setiap aspek dari QWL dengan tujuan agar hubungan antara manajemen dengan karyawan dapat berjalan dengan baik dan berakhir pada peningkatan pekerjaan.

Dalam kondisi normal perusahaan, manajemen masih lebih memperhatikan kepentingan dalam pencapaian tujuan perusahaan ketimbang kepentingan karyawan. Sehingga implementasi QWL belum banyak diterapkan. Menurut Cascio (2006) untuk merealisasikan QWL secara berhasil diperlukan beberapa persyaratan, sebagai berikut :

1. Manajer seharusnya menjadi seorang pemimpin yang baik dan dapat menjadi pembimbing bagi karyawannya.
2. Keterbukaan dan kepercayaan, merupakan persyaratan utama dalam penerapan QWL.
3. Informasi yg berkaitan dengan kegiatan dan manajemen harus diinformasikan kepada karyawan dan saran-saran dari para karyawan harus diperhatikan secara serius.
4. QWL harus dilakukan secara berkelanjutan mulai dari proses pemecahan masalah

hingga membentuk mitra kerja antara manajemen dengan karyawan.

5. QWL tidak dapat dilaksanakan secara sepihak oleh manajemen saja, melainkan peran serta seluruh karyawan perlu ditingkatkan

Penelitian tentang Kualitas Kehidupan Kerja

Bila kita baca teori mengenai kualitas kehidupan kerja (QWL) seolah terlihat sederhana-hanya melibatkan karyawan tentang bagaimana melaksanakan pekerjaan, desain tempat kerja, dan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk lebih efisien. QWL ini banyak dipraktekkan di industri makanan, elektronik, baja, dan industri berbasis kebutuhan konsumen (Cascio, 2003). Berikut ini salah satu laporan penelitian dari jurnal *quality of work life*.

Sebuah alat atau metode psikometrik yang disebut dengan *Work-Related Quality of Life*, telah dikembangkan oleh Universitas Portsmouth yang memungkinkan perusahaan mendapat keuntungan dari rekrutmen dan retensi untuk memenangkan persaingan. Para psikolog di negara maju memberi perhatian pada pemakaian alat yang dapat mengukur kualitas kehidupan kerja dari para karyawan. Penggunaan alat atau metode tersebut dilakukan setelah penelitian bertahun-tahun kepada 15 ribu karyawan sektor publik. Temuan itu memungkinkan perusahaan mengembangkan sebuah gambaran yang rinci dan jelas mengenai kualitas kehidupan kerja serta berbagai hal yang berkontribusi pada kualitas kehidupan kerja.

Berbagai penelitian kualitas kehidupan kerja telah dilakukan pada berbagai bidang industri seperti jasa, BUMN, serta industri manufaktur dan sebagainya. Kualitas kehidupan kerja dikaitkan dengan kinerja karyawan dengan komitmen dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil dari penelitian Husnawati (2006) tersebut memuat pemaparan terkait

pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja. Hasil ini memberikan bukti bahwa aplikasi program kualitas kehidupan kerja melalui dimensi-dimensi pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, upah dan keuntungan serta lingkungan kerja di dalam perusahaan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Penerapan program kualitas kehidupan kerja juga berpengaruh pada kepuasan kerja yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan terhadap perusahaan, maka semakin baik pula kinerja ditunjukkan oleh karyawan.

Penelitian lain menyoroti kualitas kehidupan kerja dan pengaruhnya terhadap *outcome* karyawan yang direfleksikan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hal yang mendasari penelitian ini yaitu adanya perbedaan pendapat diantara pimpinan (manager) tentang pentingnya kualitas kehidupan kerja bagi perusahaan khususnya bidang jasa perhotelan. Perusahaan tersebut belum memahami manfaat dari pelaksanaan kualitas kehidupan kerja, namun setelah dilakukan penelitian, maka manajemen menyetujui untuk mengimplementasikan indikator-indikator kualitas kehidupan kerja dengan baik.

Perbedaan tersebut lebih kepada perbedaan persepsi apakah pengukuran kualitas kehidupan kerja dilakukan dengan metode barat atau lebih baik mengadaptasinya dan disesuaikan dengan budaya lokal. Dan ada perbedaan pendapat diantara pimpinan lain menganggap pelaksanaan kualitas kehidupan kerja tidak berkaitan dengan *outcome* karyawan dan hanya menghabiskan dana perusahaan. Perhotelan di China menjadi objek penelitian ini (Yan Ma *et al*, 2010).

Penelitian Idris *et al* (2006) mencoba mengaitkan antara kualitas kehidupan kerja pada dimensi-dimensi karir pada sektor industri manufaktur di Malaysia. Metode yang dipilih adalah survei dan karena bukan

replika dari penelitian lain, maka kuesioner dikembangkan berdasarkan tinjauan literatur dan melakukan penyesuaian dengan konteks lokal. Hal lain yang ditemukan adalah bahwa keluarga berhubungan dengan tingkat kualitas kehidupan kerja karyawan di perusahaan secara signifikan. Jadi keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga menjadi salah satu kunci penting dalam peningkatan karir karyawan.

Berbeda dengan kedua penelitian di atas, Riady (2009) melakukan penelitian yang menyoroti pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen karyawan pada Bank BUMN di Jakarta. Bila implementasi kualitas kehidupan kerja dibandingkan antara bisnis jasa hotel dan perbankan dapat dilihat bahwa telah terjadi pergeseran paradigma terkait peranan sumber daya manusia. Nilai-nilai keunggulan SDM yang awalnya *tangible assets* berubah menjadi pengelolaan strategi berbasis-pengetahuan yang menampilkan *intangible assets* organisasi terutama *human capital* yang terbangun dari kompetensi dan komitmen.

Permasalahan utama yang ditemukan oleh Riady ini yaitu penerapan kualitas kehidupan kerja yang belum baik pada Bank BUMN dibandingkan dengan Bank Swasta bila dikaitkan dengan komitmen karyawan. Kesimpulan atau inti dari penelitian ini adalah bahwa secara umum kualitas kehidupan kerja dan komitmen karyawan tergolong sedang/biasa. Penelitian ini juga memiliki arah yang sama dengan penelitian Yan Ma *et al* (2010), yaitu bahwa peluang karir dapat tercipta dengan berorientasi pada kualitas kehidupan kerja. Artinya pekerjaan merupakan penghubung antara organisasi dan SDM nya, maka agar keduanya dapat memperoleh keuntungan bersama, pekerjaan harus memberikan kualitas kehidupan kerja yang baik melalui perancangan pekerjaan.

Anjani (2010) melakukan penelitian tentang kualitas kehidupan kerja yang melibatkan karyawan *Textile* dan *Engineering* di District Coimbatore Tamil Nadu sebagai responden. Konstruksi kualitas kehidupan

kerja yang dibahas meliputi kepuasan kerja, kompensasi, hubungan kerja, kondisi kerja, pengembangan kompetensi dan stress kerja. Hasil dari penelitian ini adalah faktor yang utama dari kualitas kehidupan kerja adalah pekerjaan itu sendiri. Jadi bila sebuah pekerjaan itu menarik, memberikan status dan kebanggaan serta menantang karyawan akan merasakan keterlibatan sendiri di dalam pekerjaan.

Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap prestasi kerja karyawan juga diteliti oleh Dardak (2004). Penelitian ini mencoba mencari faktor dominan dari kualitas kehidupan kerja yang berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan. Hasilnya adalah dari kesembilan faktor yang ada didalam kualitas kehidupan kerja, partisipasi pekerja, pengembangan karir, keselamatan kerja, kompensasi yang layak secara bersama-sama mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Tetapi faktor penyelesaian konflik, kebanggaan, komunikasi dan kesehatan kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

Kualitas kehidupan kerja dikondisikan sebagai pola perilaku yang terbentuk dari kehidupan kerja karyawan di organisasi, suatu kondisi organisasi yang terbentuk melalui usaha-usaha yang dilakukan oleh pihak manajemen untuk meningkatkan taraf hidup karyawan yang dampaknya diharapkan atau diprediksikan mampu untuk mendongkrak *performance* organisasi. Adanya pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja juga mengindikasikan bahwa kualitas kehidupan kerja yang diciptakan oleh pihak manajemen, dalam hal ini PDAM Kota Balikpapan mampu bersinergi dengan visi-visi atau tepatnya dengan harapan karyawan, sehingga harapan karyawan relatif dapat terpenuhi oleh upaya manajemen meningkatkan kualitas kehidupan kerja, baik secara kuantitas maupun secara kualitas (Yusuf, 2011).

Hasil penelitian tersebut juga sesuai dengan hasil penelitian Kaihatu (2007)

menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi terhadap kualitas kehidupan kerja, dengan mengkaji masalah perilaku ekstra peran, sistem kompensasi yang diterima karyawan, kesempatan berpartisipasi, keamanan kerja, desain kerja, dan kualitas interaksi antar anggota dalam organisasi.

Penelitian kualitas kehidupan kerja juga dikaitkan dengan kepemimpinan, seperti penelitian dari Nanjundeswaraswamy dan Swamy (2012). Dari tinjauan dan kajian literatur yang dilakukan peneliti, di peroleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja saling berkaitan dengan kualitas kehidupan kerja. Organisasi Eropa menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan suatu konstruk yang memiliki multi dimensi. Kualitas kehidupan kerja pun sering di kaitkan dengan kepuasan kerja, motivasi keterlibatan kerja, produktivitas, kesehatan, keamanan kerja, pengembangan kompetensi dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan bukan kehidupan kerja.

Kualitas Kehidupan Kerja dalam Praktek

Menghadapi globalisasi dan tantangan serta kompetensi di dunia saat ini, manajer HRD tidak lagi hanya memainkan peran administratif saja. Mereka diharapkan berperan dalam proses perubahan manajemen, serta terlibat dalam kegiatan bisnis perusahaan. Saat ini, HRD membantu mendesain kembali perubahan di perusahaan, dengan cara mengomunikasikan visi, rencana perubahan dan mengikuti proses yang ada di perusahaan.

Dalam prakteknya baik pada industri atau jasa, masih banyak pimpinan yang belum memberikan akses luas pada lingkungan kerja untuk lebih berkembang. Dalam artian lingkungan kerja yang kondusif bagi produktivitas kerja karyawan. Dari sisi karyawan pun belum memahami dengan baik makna dari kualitas kehidupan kerja. Kualitas kehidupan kerja pada dasarnya adalah proses untuk memperoleh kepuasan kerja yang akan bermuara pada produktivitas karyawan.

Prosesnya memang tidak semudah bila perusahaan ingin mengukur kinerja, dari

9 (sembilan) indikator yang disebutkan di atas, perlu dijabarkan lagi menjadi beberapa sub-indikator. Misalnya untuk memperjelas maksud dari indikator pengembangan karir di jabarkan lagi ke dalam beberapa pertanyaan tentang perlindungan jabatan, pelatihan, pendidikan, promosi dan lain-lain.

Para karyawan yang telah diteliti di University of Portsmouth mengatakan bahwa pendekatan untuk mensurvei pekerjaan mereka dengan metode ini lebih menarik daripada menggunakan survey tentang kepuasan kerja. Hal ini karena mereka dapat mempraktekkan komitmen dari kualitas kehidupan kerja, dimana dapat meningkatkan reputasi.

Berikut ini beberapa perusahaan yang memperoleh manfaat dari pelaksanaan kualitas kehidupan kerja bagi organisasi/perusahaan.

1. **British Gas Business**

BGB mempekerjakan 2.500 pekerja di berbagai bagian negara Inggris. Mulai dari telesales, debt collection, finance, SDM dan system informasi. Beberapa perubahan dilakukan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Manajemen percaya bahwa lingkungan kerja yang kondusif sangat baik bagi perkembangan bisnis.

Pihak perusahaan melakukan survey dan *focus group discussion* kepada karyawan mengenai berbagai pemikiran menyangkut pekerjaan. Lalu organisasi juga memperkenalkan makanan sehat di kantin, kelas fitness, dan pelibatan keluarga karyawan pada berbagai aktifitas menyenangkan di perusahaan.

Sebagai hasil dari berbagai kegiatan tersebut sejak tahun 2004 hingga 2006, BSB melaporkan bahwa terjadi penurunan tingkat absensi sebesar 12% dan penurunan *turn over* karyawan hingga 25%. Sebuah survey juga

menunjukkan peningkatan komitmen karyawan. Keuntungan lain yang diperoleh dari implementasi kualitas kehidupan kerja adalah terpilihnya perusahaan sebagai *Great places to work* ' dari *Financial Times*, dan *Best companies to work for* ' dari *the Sunday Times*, penghargaan dari BBC dan European Call Centre Award.

Kellogg's

2. Perusahaan makanan Kellogg's mempekerjakan 1.600 karyawan di Inggris, mulai dari produksi, pengemasan, dan administrasi. Pada tahun 2003 mereka meluncurkan slogan "*fit for life*" guna mendorong karyawan menikmati hidup dengan berolahraga dan makan makanan sehat. Program "*fit for life*" Kellogg's memberikan nasehat kepada konsumennya tentang nutrisi, kesehatan dan test gaya hidup (termasuk mengukur tensi, cek kolesterol, jantung dan aktifitas lainnya). Perusahaan bersama stafnya melakukan survey pengumpulan data dan informasi. Laporan dari Kellogg's menunjukkan perubahan signifikan dari sikap para karyawan. Mereka memanfaatkan program hidup sehat dan merasakan dampaknya pada kualitas kehidupan kerjanya.



3. Bisnis telekomunikasi ini berada di Alderley, Cheshire dan mempekerjakan 92 orang karyawan. Chess memposisikan dirinya sebagai perusahaan dengan tingkat absensi rendah, memimpin dalam hal produktivitas dan menjadi tempat kerja yang membuat karyawannya bahagia. Perusahaan menyediakan

berbagai makanan sehat bagi karyawan seperti buah-buahan segar, air minum sehat yang menunjang kehidupan sehat di perusahaan bagi karyawan. Manajemen juga mendorong hidup sehat dengan menggalakkan program "bersepeda ke tempat kerja" (*cycle to work*). Chess melaporkan bahwa kebijakan perusahaan tersebut membawa hasil pada peningkatan produktivitas kerja karyawan, penurunan jumlah karyawan sakit per tahun. Survei kepada staf menunjukkan sebesar 87% dari responden di perusahaan menilai lingkungan kerjanya baik. Manajemen Chess meyakini bahwa lingkungan kerja yang sehat merupakan syarat penting dalam penciptaan karyawan yang berperilaku positif.

4. IBM India fosters work/ life balance for employees



IBM (International Business Machines Corporation) adalah sebuah perusahaan Amerika Serikat yang memproduksi dan menjual [perangkat keras](#) dan [perangkat lunak](#) komputer. IBM didirikan pada [15 Juni 1911](#), beroperasi sejak [1888](#) dan berpusat di [Armonk, New York, Amerika Serikat](#).

IBM India mensponsori banyak melakukan *fun and learn activities* kepada para karyawan dan keluarga terutama anak-anak dalam rangka mendorong kehidupan kerja yang seimbang dengan kehidupan pribadi. Melalui yayasan IBM global work/life fund, perusahaan menyadari bahwa kehidupan kerja karyawan yang seimbang dengan

kehidupan pribadinya merupakan kunci untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan produktivitas karyawan di seluruh dunia.

Pada bulan April hingga Mei 2002, IBM mensponsori the '*Young Explorers Summer Camp*' di dalamnya termasuk klub petualang, klub minat, dan klub yoga. Perkemahan ini terbuka untuk semua anak usia 4 hingga 12 tahun. Direktur IBM India menyatakan bahwa IBM berkomitmen untuk memberikan kepada karyawannya lingkungan kerja yang menarik dan nyaman guna menjaga kesehatan dan produktivitas kerja. Ide tersebut akan membantu karyawan menghadapi jadwal yang padat dan tekanan pekerjaan. Hal itu juga mendorong IBM memotivasi karyawan, dan memperoleh bakat yang hebat dari karyawannya.

Dari berbagai contoh di atas, beberapa perusahaan tersebut telah mengimplementasikan komponen-komponen dari kualitas kehidupan kerja. Pada beberapa contoh di atas, perusahaan menyadari pentingnya kualitas kehidupan kerja dilaksanakan secara berkelanjutan guna mendapat manfaat positif bagi produktivitas dan kinerja karyawan. Walaupun kinerja adalah hasil yang melibatkan pengukuran kompleks tetapi setidaknya pelaksanaan kualitas kehidupan kerja akan mencerminkan kondisi yang dapat menunjang langkah perbaikan lingkungan kerja yang baik.

Melalui pelaksanaan dari kualitas kehidupan kerja diharapkan mampu meningkatkan peran serta dari para karyawan di dalam organisasi. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Perusahaan-perusahaan yang telah mengimplementasikan dimensi-dimensi

kualitas kehidupan kerjanya terbukti mampu menarik karyawan baru untuk bergabung dengan perusahaan. Sebagai contoh bila perusahaan menyediakan fasilitas kesehatan yang baik bagi karyawan, hal itu dapat menjadi pertimbangan karyawan untuk bekerja di perusahaan tersebut.

Produktivitas kerja karyawan

Berkaitan dengan deskripsi pekerjaan yang beragam, maka karyawan membutuhkan suatu lingkungan kerja kondusif yang dapat mendorong peningkatan produktivitas kerja mereka.

Produktivitas selalu dikaitkan dengan selisih antara output dan input yang dilakukan oleh karyawan. Menurut International Labor Organization (ILO) produktivitas adalah perbandingan antara elemen-elemen produksi dengan yang dihasilkan merupakan ukuran produktivitas. Elemen-elemen produksi tersebut berupa: tanah, kapital, buruh dan organisasi. Produktivitas juga didefinisikan sebagai sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan, atau pekerjaan di hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.

Tetapi produktivitas karyawan tidak dapat tercipta begitu saja namun dapat juga di ciptakan oleh organisasi. Dalam artian bahwa suasana yang kondusif dapat terwujud bila semua pihak yaitu karyawan dan pimpinan mampu bekerja sama dengan baik. Selain itu lingkungan kerja yang baik akan mendukung proses peningkatan produktivitas mereka. Produktivitas menggambarkan suatu perilaku kerja yang tampak oleh orang-orang yang terlibat dari suatu organisasi dan dapat dijelaskan melalui sistem evaluasi atau penilaian kinerja melalui kualitas kerja pegawai dalam melakukan tugasnya yang sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan (Sumiarti, 2011).

SIMPULAN

Kualitas kehidupan kerja atau *quality of work life* secara nyata memiliki peran dan

manfaat bagi organisasi/perusahaan bila indikator-indikator yang ada di dalamnya diimplementasikan dengan baik. Secara operasional maupun manajerial kesembilan indikator tersebut dapat menunjukkan tingkat pemahaman pimpinan akan pentingnya kualitas kehidupan kerja di dalam organisasi. Hal ini tentu diharapkan dapat meningkatkan produktivitas karyawan di perusahaan. Sebagai contoh bila karyawan merasakan adanya kebanggaan di dalam dirinya bisa bekerja di dalam suatu organisasi, maka kemungkinan ia akan bekerja sepenuh hati. Dan bila itu terjadi maka diharapkan mereka dapat meningkatkan produktivitas kerja baik secara mental ataupun secara nyata.

Produktivitas karyawan tidak semata dihasilkan dari prestasi masing-masing karyawan, namun juga dapat diciptakan oleh organisasi/perusahaan. Lingkungan kerja yang kondusif seperti tercermin dalam kesembilan indikator yaitu partisipasi karyawan, pengembangan karir, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, keamanan kerja, kompensasi yang layak, dan kebanggaan.

Pelaksanaan kualitas kehidupan kerja juga terbukti mampu mempertahankan karyawan sehingga *turn over* karyawan tidak terjadi atau mengalami penurunan. Seperti yang terjadi di British Gas Business di Inggris. Selain dapat mengurangi biaya *turn over*, reputasi perusahaan sebagai tempat bekerja yang menyenangkan juga memberi manfaat positif bagi perusahaan. Dari uraian dan contoh kasus perusahaan di atas, terbukti bahwa implementasi indikator-indikator kualitas kehidupan kerja mampu memberikan keuntungan dan manfaat bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Adi, Priyo Hari. 2008. *Relevansi Transfer Pemerintahan Pusat dengan Upaya Pajak (Studi pada*

Semnas Fekon 2012: Optimisme Ekonomi Indonesia 2013, Antara Peluang dan Tantangan

Pemerintah Kabupaten dan Kota Se Jawa).
The 2nd National Conference Faculty of
Economics Widya Mandala Catholic Uni-
versity.
<http://lpks1.wima.ac.id/pphks/accurate/makalah/IE7.pdf>. Diakses 3
September 2009.

Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo.
2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk
Akuntansi dan Manajemen*. Edisi
Pertama. Yogyakarta: BPFE.