

SKRIPSI

PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PROVINSI SULAWESI SELATAN

MOHAMAD MBUTI



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

SKRIPSI

PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PROVINSI SULAWESI SELATAN

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**MOHAMAD MBUTI
A 2 1 1 0 7 6 0 5**



kepada

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

SKRIPSI

PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PROVINSI SULAWESI SELATAN

disusun dan diajukan oleh

MOHAMAD MBUTI
A 21107605

telah diperiksa dan disetujui untuk diseminarkan

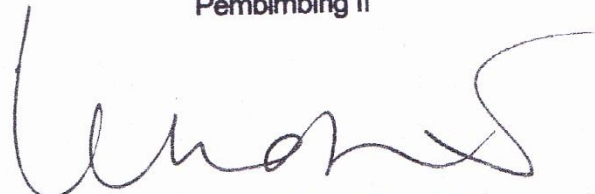
Makassar, Januari 2013

Pembimbing I



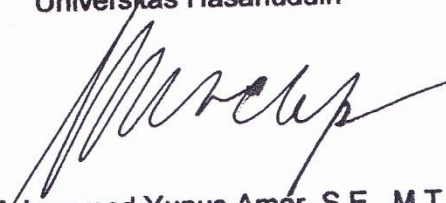
Dr. Idayanti, Nursyamsi, S.E., M.Si
NIP. 19690627 199403 2 002

Pembimbing II



Hendragunawan, S.E., M.Si., M.Phil
NIP. 19740731 200012 1 001

Ketua Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. Muhammad Yunus Amar, S.E., M.T.
NIP 19620430198810 1 001

SKRIPSI




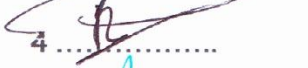

PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PROVINSI SULAWESI SELATAN

disusun dan diajukan oleh

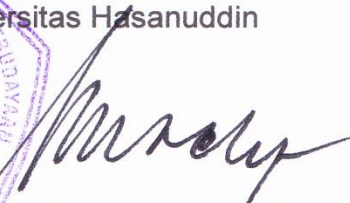
MOHAMAD MBUTI
A 21107605

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
Pada tanggal 29 Mei 2013 dan
Dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Dr. Idayanti Nursyamsi, SE.,M.Si	Ketua	1. 
2	Hendragunawan, SE., M.Si., M.Phil	Sekretaris	2. 
3	Dr. Sumardi.,SE.,M.Si	Anggota	3. 
4	Dr. Ria Mardiana.,SE.,M.Si	Anggota	4. 
5	Dra. Debora Rira., M.Si	Anggota	5. 

Ketua Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. Muhammad Yunus Amar, S.E., M.T.
NIP 196204301988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : **Mohamad Mbuti**
NIM : **A 2 1 1 0 7 6 0 5**
Jurusan/program studi : **Manajemen**

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PROVINSI SULAWESI SELATAN

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah tertulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima saksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Makassar, Januari 2013

Yang membuat pernyataan,



Mohamad Mbuti

PRAKATA

Maha Besar Allah SWT, atas segala rahmat dan hidayah-Nya yang telah dilimpahkan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat selesai tepat pada waktunya. Karya ilmiah dalam bentuk nyata skripsi ini berjudul “**Pengaruh Quality of Work Life (QWL) Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Sulawesi Selatan**”. Dalam perampungan tulisan ini dihadapi berbagai hambatan yang silih berganti datangnya, namun dengan landasan kekuatan iman yang teguh yang dimiliki oleh penulis dan disertai bantuan dari berbagai pihak akhirnya segala hambatan tersebut dapat teratasi.

Ucapan terima kasih setulus-tulusnya pada orang tua penulis Ayahanda **Abdul Rahman Mbuti** dan Ibunda **Selvi B. Umar**, yang senantiasa mencurahkan kasih sayang, doa restu, bimbingan dan dorongan serta pembiayaan selama penulis menimba ilmu hingga saat ini.

Adalah suatu hal yang wajar jika pada kesempatan yang baik ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat:

1. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar, yang telah memberikan izin penyusunan skripsi ini.
2. **Dr. Idayanti Nursyamsi, SE., M.Si.**, selaku pembimbing I yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan petunjuk kepada penulis dalam menyusun skripsi ini.
3. **Hendragunawan, SE., M.Si., M.Phil.**, selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan dorongan dan arahan sejak awal persiapan sampai selesainya penulisan skripsi ini.

4. Staf Dosen, Staf Jurusan Manajemen, serta Staf Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, **Dr. Muh. Yunus Amar, SE., MT Dr. Muhammad Ismail Pabo, SE., M.Si, Dr. Hamid Paddu, Drs. Hidayat Ely, Bu Sahari Bulan, Pak Nur,** dan **Pak Aris** yang telah membantu penulis hingga tahap penyelesaian studi penulis.
5. Segenap Pimpinan beserta Staf Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Sulawesi Selatan yang telah banyak membantu dalam memberikan informasi berkaitan dengan penelitian ini.
6. Saudara dan saudariku **Zikran Mbuti, Rizky Mbuti,** dan **Nurzhiah Mbuti.**
7. Adinda terkasih **Sri Wahyuningsih R. Saleh, SS., M.Pd.,** yang telah membantu serta mendoakan sehingga penulis menyelesaikan skripsi tepat pada waktunya.
8. Teman-teman, **Abang Musarfan Suneth SE, Bayu Razak Biya SH, Muhamad Furqan Mursalin SE, Sri Nanang Meiske Kamba SH.,MH., Adnan Kasogi, SE, Andri Anis Anwar Makatutu SE.,** *Thanks for all the support.*
9. Kepada rekan-rekan/teman-teman mahasiswa, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak mendorong penulis dan memberikan ide-ide sehubungan dengan penulisan skripsi ini.

Akhirnya dengan segenap kerendahan hati penulis masih mengharapkan adanya kritik dari sidang pembaca dalam rangka perbaikan dan penyempurnaan skripsi ini, baik dari segi isi maupun teknis penulisannya, sehingga dapat lebih berguna bagi pembaca. Amin Ya Rabbal Alamin.

Makassar, Januari 2013

Peneliti

ABSTRAK

Pengaruh *Quality Of Work Life* Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Badan Pendidikan Dan Pelatihan Provinsi Sulawesi Selatan

Effect Of Quality Of Work Life Achievement For Employees Provincial Board Of Education And Training South Sulawesi

Mohamad Mbuti
Idayanti Nursyamsi
Hendragunawan S.Thayf

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Quality Of Work Life* yakni restrukturisasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Sulawesi Selatan. Data penelitian ini diperoleh dari kuesioner (primer) dan beberapa observasi serta wawancara langsung dengan pihak terkait. Temuan penelitian menunjukkan bahwa variabel *Quality of Work Life* yakni restrukturisasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada tingkat probabilitas $0,026 < \alpha = 0,05$. Variabel *Quality of Work Life*, yakni restrukturisasi kerja terbukti juga secara parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada tingkat probabilitas $0,033 > \alpha = 0,05$. Besar pengaruh faktor *Quality of Work Life* yakni restrukturisasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Sulawesi Selatan adalah 11,4%. Sisanya sebesar 88,6% dijelaskan oleh variabel-variabel QWL lainnya yang tidak termasuk pada penelitian ini.

Kata kunci: *Quality Of Work Life*, Restrukturisasi, Prestasi Kerja.

This research aims to analyze the effect of Quality Of Work Life the restructuring of employment to employees' performance Education and Training Agency of South Sulawesi province. The data were obtained from questionnaires (primary) and some observations as well as interviews with relevant parties. The findings showed that the variables Quality of Work Life is restructuring work parcialeously significant effect on employees' performance on a probability level of $0.026 < \alpha = 0.05$. Variable Quality of Work Life, the restructuring also work proved to be partially significant effect on employees' performance on the level of probability $0.033 > \alpha = 0.05$. Factors influence the Quality of Work Life of restructuring work on employees' performance Education and Training Agency of South Sulawesi province was 11.4%. The remaining 88.6% is explained by other QWL variables that are not included in this study.

Keywords: *Quality Of Work Life*, restructuring, Work achievement.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian	5
1.4.1 Kegunaan Teoritis	6
1.4.2 Kegunaan Praktis	6
1.5 Ruang Lingkup Batasan Penelitian	6
1.6 Organisasi/Sistematika	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.2 Konsep <i>Quality of Work Life</i>	13
2.2.1 Karakteristik <i>Quality of Work Life</i>	18
2.2.2 Faktor-Faktor <i>Quality of Work Life</i>	23
2.2.3 Aktivitas-Aktivitas <i>Quality of Work Life</i>	26
2.2.4 Usaha Meningkatkan <i>Quality of Work Life</i>	33
2.2.5 Manfaat <i>Quality of Work Life</i>	34
2.3 Pengertian Prestasi Kerja	39
2.3.1 Pengukuran Prestasi Kerja	40
2.3.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Prestasi Kerja ..	42
2.3.3 Metode Penilaian Prestasi Kerja	44
2.3.4 Hubungan QWL dengan Prestasi Kerja	47
2.4 Penelitian Terdahulu	49
2.5 Kerangka Pemikiran Teoritis	51
2.6 Hipotesis	52
BAB III METODE PENELITIAN	53
3.1 Rancangan Penelitian	53
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	53

3.3	Populasi dan Sampel	54
3.4	Jenis dan Sumber Data	55
3.4.1	Jenis Data	55
3.4.2	Sumber Data	55
3.5	Teknik Pengumpulan Data	56
3.5.1	Penelitian Pustaka (<i>Library Research</i>)	56
3.5.2	Penelitian Lapangan (<i>Field Research</i>)	56
3.6	Definisi Operasioanl Variabel	57
3.7	Metode Analisis	59
BAB IV	HASIL PENELITIAN	62
4.1	Analisis dan Pembahasan Deskriptif Responden	62
4.1.1	Jenis Kelamin Responden.....	62
4.1.2	Usia Responden.....	63
4.1.3	Pendidikan Responden	65
4.1.4	Status Kepegawaian Responden	65
4.2	Deskripsi Variabel Penelitian	66
4.2.1	Variabel Restrukturasi Kerja	66
4.2.2	Variabel Prestasi Kerja	68
4.3	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	70
4.3.1	Hasil Uji Validitas	70
4.3.2	Hasil Uji Reliabilitas	72
4.4	Analisis Data	72
4.4.1	Hasil analisis Regresi Sederhana	73
4.4.2	Hasil Analisis Koefisien Diterminasi (R)	74
4.4.3	Pengujian Hipotesis	75
4.4.4	Pembahasan Hasil Penelitian	76
BAB V	PENUTUP	78
5.1	Kesimpulan	78
5.2	Saran	78
5.3	Keterbatasan Penelitian	80
	DAFTAR PUSTAKA	81
	LAMPIRAN	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1	<i>Quality in All We Are and All We Do</i>	19
2.2	<i>Quality of Work Life</i>	20
2.3	Hubungan QWL dengan Prestasi Kerja	47
2.4	Kerangka Teoritis Penelitian	51

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
2.1	Mapping Penelitian Terdahulu tentang QWL, Komitmen, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja Menurut Beberapa Peneliti	49
4.2	Jenis Kelamin Responden	63
4.3	Usia Responden	64
4.4	Pendidikan Responden	65
4.5	Status Kepegawaian Responden	66
4.6	Distribusi Skor Tanggapan Responden Tentang Variabel Restrukturasi Kerja (X)	67
4.7	Distribusi Skor Tanggapan Responden Tentang Variabel Prestasi Kerja (Y)	69
4.8	Hasil Uji Validitas	71
4.9	Hasil Uji Reliabilitas	72
4.10	Hasil perhitungan Koefisien Regresi	73
4.11	Determinasi Model <i>Summary</i>	74

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1	Biodata	87
3	Kuesioner	88

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Globalisasi di abad 21 ini memberikan pengaruh yang besar pada bidang manajemen sumber daya manusia. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, sangat diperlukan sumber daya manusia yang kreatif dan inovatif serta berkualitas dalam menghasilkan sesuatu, baik dalam produk maupun pelayanan dan kesejahteraan karyawan yang merupakan visi perusahaan.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia adalah dengan menciptakan iklim yang dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Untuk itu, diperlukan pemahaman tentang kebutuhan atau keinginan para karyawan. Salah satu keinginan dari setiap karyawan dalam perusahaan ialah dengan menciptakan kualitas kehidupan kerja, karena peningkatan kualitas kehidupan kerja sangat berhubungan erat dengan kualitas pengelolaan kinerja setiap karyawan dalam sebuah perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan fungsi yang berhubungan dengan karyawan, di mana karyawan merupakan aset sebagai faktor produksi bagi perusahaan sebagai penggerak bagi setiap kegiatan yang ada dalam suatu perusahaan. Walau bagaimanapun canggihnya suatu peralatan atau mesin tanpa adanya karyawan, maka semua kegiatan yang

ada dalam perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan tidak dapat tercapai.

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga yang dimiliki oleh perusahaan, karena keberadaannya sangat menentukan dinamisasi serta mobilisasi perusahaan. Perusahaan harus selalu berusaha meningkatkan kualitas sumber daya manusianya agar dapat menjalankan aktivitas kerjanya dengan maksimal.

Dalam upaya memberdayakan karyawan dan pengembangan karyawan, pihak manajerial berupaya melakukan tugas fungsinya melalui *planning, organizing, staffing, directing* dan *controlling* dengan tujuan agar bisa mencapai sasaran (Hasibuan, 2002:10). Mengelola dengan menyediakan sarana dan prasarana dalam rangka mewujudkan lingkungan kerja dan iklim kerja yang kondusif diharapkan bisa mendorong karyawan selalu berinovasi dan berkreasi termasuk membuat sistem yang *fair* dan struktur yang fleksibel dengan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan manusiawi dengan memerhatikan kemampuan karyawan dan usahanya dalam mencapai tujuan karirnya.

Oleh karena itu, maka diperlukan iklim kerja atau kehidupan kerja yang berkualitas dan kompetitif dengan perusahaan sejenis lainnya sehingga dapat menarik pekerja yang kreatif, betah dan bersedia mengarahkan segala potensi yang dimiliki untuk mengabdikan dirinya di lingkungan perusahaan, serta perusahaan harus mampu menciptakan

Quality of Work Life yang dapat memberi kesempatan pengembangan diri, kesejahteraan yang dapat menutupi kebutuhan dasar pekerja, serta lingkungan kerja yang aman dan nyaman sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara lebih baik. *Quality of Work Life* terfokus pada penciptaan suasana lingkungan kerja yang manusiawi. Membangun kualitas kehidupan kerja dalam organisasi banyak tergantung pada visi dan misi organisasi perusahaan. Bila *Quality Of Work Life* telah diterapkan dan berhasil di semua ruang lingkup karyawan yang ada, tentunya karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan prestasi kerja melalui suatu proses evaluasi yang terukur dalam sistem pengembangan karir yang meliputi penilaian dalam pengetahuan, keterampilan, dan keahlian.

Perusahaan yang kurang memerhatikan *Quality Of Work Life* sepertinya akan sulit mendapatkan atau memertahankan pekerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, bahkan akan sulit membangkitkan kinerja karyawan yang sudah ada untuk meningkatkan prestasi. Dan lebih dari itu akan menghadapi kondisi perpindahan pekerja (*labour turnovers*) karena mereka lebih memilih untuk bekerja di tempat atau perusahaan lain yang menerapkan berbagai faktor kualitas kehidupan kerja yang lebih menjanjikan (Umar, 2001:59).

Prestasi kerja merupakan hasil yang dapat dicapai oleh seseorang di dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tugasnya dan segala hasil tersebut akan dinilai oleh perusahaan ataupun atasannya. Beberapa sifat

yang paling umum dinilai dari karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan tugas-tugas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Pada dasarnya prestasi kerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (*internal factor*) maupun upaya strategis dari perusahaan. Faktor-faktor internal yang memengaruhi prestasi kerja karyawan misalnya motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain, sementara contoh faktor eksternal yang memengaruhi prestasi kerja karyawan adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Prestasi kerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab prestasi kerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan prestasi perusahaan secara keseluruhan.

Prestasi kerja karyawan hanya dapat ditumbuhkan apabila iklim kerja menarik minat pekerja yang dibutuhkan, betah dan bersedia mengerahkan segala kemampuannya dalam bekerja. Permasalahan inilah yang mendorong penulis untuk mengambil topik penelitian: "Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Sulawesi Selatan"

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, mengingat faktor restrukturisasi kerja, merupakan variabel bebas dari *Quality of Work Life* dan prestasi kerja sebagai variabel terikat, maka pertanyaan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

Apa pengaruh restrukturisasi kerja secara parsial terhadap prestasi kerja karyawan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Sulawesi Selatan?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian merupakan faktor yang penting di dalam melakukan penelitian sebab dengan adanya tujuan penelitian, akan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai arah penelitian yang akan dicapai. Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Untuk mengetahui pengaruh restrukturisasi kerja secara parsial terhadap prestasi kerja karyawan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Sulawesi Selatan.

1.4 KEGUNAAN PENELITIAN

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, maka hasil penelitian ini diharapkan akan dapat bermanfaat secara teoritis maupun praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- a. Untuk mendukung teori-teori yang telah ada sehubungan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini yaitu *Quality of Work Life* (QWL) terhadap prestasi kerja.
- b. Memberikan sumbangan pemikiran bagi peneliti lain yang dapat menjadikan dasar penelitian lebih lanjut.

1.4.2 Kegunaan Praktis

a. Bagi Peneliti

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai perbandingan antara teori yang diperoleh dengan praktik yang sesungguhnya di lapangan.

b. Bagi Instansi Terkait

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pimpinan dalam mengambil kebijaksanaan mengenai cara yang tepat untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

c. Bagi Karyawan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat mendorong untuk lebih meningkatkan prestasi kerja karyawan.

1.5 RUANG LINGKUP BATASAN PENELITIAN

Agar lebih fokus dalam pembahasan, penelitian ini dibatasi hanya akan menganalisis pengaruh *Quality of Work Life* terhadap

prestasi kerja karyawan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Sulawesi Selatan.

Berdasarkan tinjauan teori *Quality Of Work Life* terdapat 4 variabel utama *Quality Of Work Life*, yakni restrukturisasi kerja, partisipasi, sistem imbalan dan lingkungan kerja. Dari empat variabel QWL tersebut, dalam penelitian ini QWL akan di ukur hanya dengan mengambil satu dimensi restrukturisasi kerja karena berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh I Ketut Yasa pada tahun 2007 dan Razali Mat Zin tahun 2004, ditengarai berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Sulaesi Selatan.

Faktor restrukturisasi kerja mencakup pemberian kesempatan bagi pekerja untuk mendapatkan pekerjaan yang tertantang (*job enrichment*) dan kesempatan yang lebih luas untuk pengembangan diri. Dari hasil observasi awal diidentifikasi faktor restrukturisasi kerja ini belum sepenuhnya diterapkan secara optimal pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Sulawesi Selatan. Untuk itu perlu diteliti lebih lanjut sejauh mana pengaruh faktor restrukturisasi kerja ini terhadap prestasi kerja karyawan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Sulawesi Selatan.

1.6 ORGANISASI/SISTEMATIKA

Sistematika penulisan proposal skripsi ini adalah:

BAB I Pendahuluan

Berisikan latar belakang masalah penelitian, perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian terdiri atas 2 (dua) yakni manfaat teoritis dan manfaat praktis, serta sistematika pembahasan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Berisikan teori-teori yang relevan dengan masalah yang ingin diteliti, kerangka pikir teoritis serta hipotesis penelitian yang akan diuji.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini mengemukakan tentang jenis penelitian, variabel yang diteliti dan metode pengumpulan data serta definisi operasional.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berisikan penjelasan tentang model analisis yang digunakan untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan.

BAB VI Penutup

Berisikan kesimpulan hasil penelitian dan saran-saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

Kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *Management*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Ilmu manajemen merupakan suatu kumpulan pengetahuan yang dikumpulkan dan diterima kebenarannya. Hal ini dibuktikan dengan adanya metode ilmiah yang dapat digunakan dalam setiap penyelesaian masalah dalam manajemen. Pengertian manajemen menurut Andrew F. Sikula dalam Hasibuan (2007:2) mengatakan bahwa:

“Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi untuk mengkoordinasi berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien”.

Adapun pengertian manajemen menurut Hasibuan (2007:9) adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Definisi lain mengenai manajemen dikemukakan oleh Claude S. George yang dikutip oleh Buchari Alma (2009:115), menyatakan bahwa:

“Management is the function that deals with getting things done through others”.

Manajemen sumber daya manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi untuk lebih memfokuskan mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan perusahaan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

Berikut ini ada beberapa pengertian manajemen menurut para ahli manajemen sumber daya manusia:

Filppo (1987:16):

“Personal management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration maintenance, and separation of human resources to the and that individual organizational and societal, objectives are accomplished.”

Secara harfiah dapat diartikan :

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dan pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat.

Selanjutnya Hasibuan (2007:10) memberi batasan mengenai pengertian Manajemen sumber daya manusia : “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga

kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

Dari definisi maupun pengertian manajemen yang dikemukakan oleh para ahli manajemen sumber daya manusia di atas, dapat ditarik tiga kesimpulan penting tentang manajemen adalah:

1. Manajemen merupakan proses yang digunakan untuk pencapaian tujuan, yang sifatnya sistematis dan harus terkoordinir dengan baik.
2. Manajemen adalah penggunaan orang-orang dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga orang-orang tersebut mau melakukan sesuatu untuk organisasi atau perusahaan.
3. Manajemen memiliki beberapa fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

Ada beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia yang akan dijelaskan secara singkat dibawah ini:

- a. Perencanaan (*Human Resource Planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan itu.
- b. Pengorganisasian (*Organnizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi, dalam bagan organisasi.
- c. Pengarahan (*Directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua

karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

- d. Pengendalian (*Controlling*) adalah merupakan kegiatan yang mengendalikan karyawan atau mengontrol agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
- e. Pengadaan (*Procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- f. Pengembangan (*Development*) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pekatihan.
- g. Kompensasi (*Compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada karyawan.
- h. Pengintegrasian (*Integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang saling menguntungkan.
- i. Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- j. Kedisiplinan adalah merupakan fungsi yang sangat penting bagi MSDM yakni keinginan dan kesadran mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

- k. Pemberhentian (*Separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

2.2 KONSEP QUALITY OF WORK LIFE (QWL)

Quality of Work Life merupakan tujuan kondisi dan praktek organisasional. Usaha sistematis oleh organisasi untuk memberikan pekerja kesempatan yang lebih besar untuk memengaruhi cara mereka bekerja dan kontribusi yang mereka berikan untuk efektivitas organisasi secara keseluruhan memiliki supervisi yang bagus, kondisi kerja bagus, gaji dan tunjangan yang bagus, dan pekerjaan yang menarik, menantang dan dapat memberikan imbalan persepsi karyawan bahwa mereka aman, relatif terpuaskan, dan dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia.

Arep dan Hendry (2003:49) menyatakan bahwa. *Quality of Work Life* kerja adalah keinginan dan kebutuhan karyawan dalam bekerja pada sebuah perusahaan, yaitu:

1. Kesempatan untuk mencapai kemajuan
2. Kepastian mengenai pekerjaan
3. Penghargaan dari pihak lain
4. Pekerjaan yang menarik baginya
5. Jam-jam kerja serta upah yang layak
6. Kepemimpinan yang efisien
7. Diterima sebagai anggota kelompok kerja
8. Kondisikondisi kerja yang menyenangkan.

Menurut Siagian dalam Arifin (1999), menyatakan bahwa *Quality of Work Life* adalah merupakan filsafat manajemen yang menekankan pada cara memperlakukan karyawan secara manusiawi, yaitu dengan mengakui dan menghargai harkat dan martabat karyawan sebagai manusia, meningkatkan kepedulian manajemen tentang dampak suatu pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya karyawan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karir, penghasilan dan nasib pekerja.

Dengan demikian maka penerapan *Quality of Work Life* akan membawa implikasi bagi karyawan, yakni karyawan akan merasa aman, relative merasa puas, dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia (Cascio, 1992). Dikatakan pula *Quality of Work Life* memiliki peranan penting untuk mengubah iklim kerja dari suatu organisasi baik secara teknis maupun manusiawi untuk menjadikan suatu organisasi memiliki kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthan, 1995).

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

Menurut Dubrin (1994:376) "*Quality Of Work Life is related to the degree to which the full range of human needs is met*". Kualitas

kehidupan kerja dapat diartikan sebagai derajat pemenuhan kebutuhan manusia (*human needs*) dalam suatu lingkungan kerja. Apabila kebutuhan manusia telah dipenuhi, maka produktivitas organisasi dapat meningkat. Dalam konsep *Quality Of Work Life*, terkandung makna bahwa tujuan organisasi harus dapat berjalan bersama-sama (Flippo, 1990:137). Karena itu, bukan saja karyawan yang harus puas tetapi karyawan juga harus dapat memuaskan organisasi dengan kinerjanya yang optimal. Sedangkan Hadari Nawawi (2008:23) mengungkapkan bahwa kualitas kehidupan kerja yaitu perusahaan harus menciptakan rasa aman dan kepuasan dalam bekerja demi mewujudkan tujuan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Cascio (2006:24) bahwa:

“There are two ways of looking at what quality of work life mean 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 condition). An example of this approach is shown the other way equates QWL with employees perception that they are safe, relatively well satisfied, they have reasonable work-life balance, and they are able to grow and develop as human beings. The second view QWL in terms of employees perceptions of their physical and mental well-being at work”.

Cascio (2006:24) menyatakan bahwa terdapat dua cara dalam menjelaskan kualitas kehidupan yaitu: Pertama, kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja dan kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Kedua, kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan sasaran yang ingin

dicapai melalui kebijakan organisasi seperti: kondisi kerja yang aman, keterlibatan kerja, kebijakan pengembangan karir, kompensasi yang adil dan lain-lain. Secara singkatnya, Cascio (2006:24) menyatakan bahwa:

“quality of work life in terms of employees perceptions of their physical and mental well-being of work”

diartikan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi karyawan akan kesejahteraan mental dan fisik mereka di tempat kerja.

Sedangkan menurut Bernardin and Russel (1993:520) mengatakan bahwa:

“Quality of work life 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 need (a need for independence) while employed by the firm. Companies interested in enhancing employees’ QWL generally try to instill in employees the feelings of security, equity, pride, family, democracy, ownership, autonomy, responsibility, and flexibility”.

Bernardin dan Russel (1993:520) menyatakan bahwa *Quality of work life* berkenaan dengan tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan, dan komitmen pribadi yang dialami berkenaan dengan hidup mereka di tempat kerja.

Quality Of Work Life adalah tingkat individu (pegawai) dalam mencukupi kebutuhan mereka secara pribadi (suatu kebutuhan untuk kebebasan) selama mereka masih dipekerjakan. Perusahaan tertarik untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja secara umum mencoba

untuk menanamkan kepada pegawai akan nyaman, keadilan, kebanggaan keluarga, demokrasi, kepemilikan, otonom, tanggung jawab dan fleksibilitas.

Luthans (2006:569) mengatakan bahwa *Quality of work life* adalah dampak efektivitas manusia dan perusahaan yang dikombinasikan dengan penekanan partisipasi dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. *Quality of work life* mempunyai peran yang penting terhadap jalannya aktivitas kerja, dimana para pimpinan dan bawahan harus dapat menentukan dan melaksanakan kegiatan dengan adanya kesepakatan dalam menjalankan kegiatan pekerjaan.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat dipahami bahwa *Quality Of Work Life* dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, serta kondisi untuk tumbuh dan berkembang sebagai manusia yang bertujuan untuk meningkatkan martabat karyawan atau bisa dikatakan *Quality of Work Life* karyawan tidak hanya dirancang untuk memanusiaawikan unsur tenaga kerja dalam sebuah perusahaan, akan tetapi justru dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena ketika karyawan diperlakukan secara adil, maka sebenarnya pihak perusahaan juga mendapatkan keuntungan yang adil pula.

Oleh sebab itu, esensi dari *Quality of Work Life* bagi karyawan merupakan upaya untuk meningkatkan kesejahteraan, meningkatkan kepuasan kerja, memenuhi harapan dan kebutuhan keluarga, serta

memenuhi harapan karyawan seperti kehidupan yang lebih baik, kehidupan kerja yang lebih berarti dan bermanfaat bagi dirinya.

2.2.1 Karakteristik *Quality Of work Life*

Bernardin dan Russel (1993:520) mengemukakan bahwa karakteristik *Quality Of Work Life* memusatkan pada beberapa bagian yaitu sebagai berikut:

- a. Kondisi kerja (keselamatan, kesehatan, lingkungan fisik)
- b. Pemberian upah dan reward
- c. Keamanan kerja
- d. Interaksi sosial
- e. Kemandirian
- f. Demokrasi (ikut serta dalam mengambil keputusan)
- g. Kepuasan kerja
- h. Kecukupan pendapatan
- i. Keikutsertaan karyawan
- j. Pelatihan yang berikan pada karyawan, manajer dan staf untuk mendorong lebih professional, tanggung jawab terhadap peran baru.
- k. Meningkatkan keterampilan
- l. Dorongan untuk pengembangan dan rotasi jabatan
- m. Ikut serta pada perserikatan
- n. Pembentukan regu

Cascio (2006:25) menyatakan bahwa *Quality Of Work Life* terdiri dari

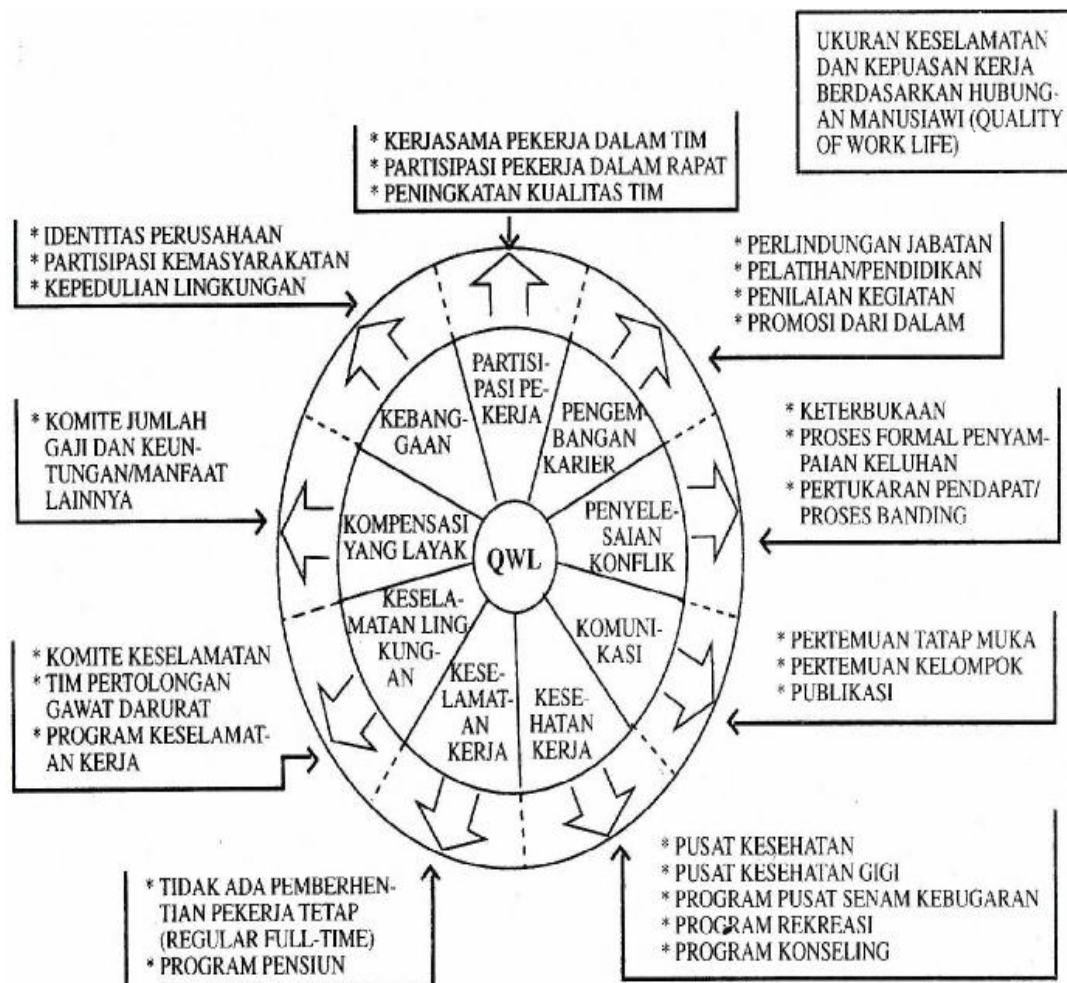
communication, conflict resolution, career development, employee participation, pride, equitable compensation, a safe environment, job security, wellness. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 2.1 dan Gambar 2.2 sebagai berikut:

Gambar 2.1
Quality in All We Are and All We Do



Sumber: Cascio (2006:25)

Gambar 2.2
Quality of Work Life



Sumber: Hadari Nawawi (2008:24) di modifikasi dari Cascio (2006:25)

Berdasarkan Gambar 2.2 menurut Hadari Nawawi (2008:24) dimodifikasi dari Cascio (2006:25) dapat dijelaskan bahwa ada sembilan aspek pada sumber daya manusia yang perlu diciptakan, dibina dan dikembangkan yaitu:

- Di setiap lingkungan organisasi atau perusahaan, karyawan memerlukan komunikasi yang terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Dengan

komunikasi yang lancar maka karyawan akan mendapatkan informasi-informasi penting secara tepat.

- b. Di suatu perusahaan setiap karyawan memiliki kesempatan untuk memberikan sumbangan dalam memecahkan konflik baik di perusahaan maupun konflik antar karyawan dilakukan secara terbuka, jujur dan adil. kondisi tersebut sangat berpengaruh pada loyalitas dan dedikasi serta motivasi kerja karyawan.
- c. Di suatu perusahaan setiap karyawan memerlukan kejelasan tentang pengembangan karier mereka dalam menghadapi masa depan. Untuk itu maka ditempuh melalui penawaran kenaikan jabatan, memberi kesempatan mengikuti pelatihan atau pendidikan diluar perusahaan pada lembaga pendidikan yang lebih tinggi.
- d. Di suatu perusahaan, setiap karyawan perlu diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan posisi, kewenangan dan jabatan masing-masing.
- e. Di suatu perusahaan, setiap karyawan perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangganya pada tempatnya bekerja, termasuk juga pada pekerjaan atau jabatannya.
- f. Di suatu perusahaan setiap karyawan harus memperoleh kompensasi yang adil, wajar dan mencukupi. Untuk itu diperlukan kemampuan menyusun dan menyelenggarakan sistem dan struktur pemberian kompensasi langsung dan tidak

langsung demi mensejahterakan kehidupan karyawan sesuai dengan posisi jabatannya.

- g. Setiap karyawan memerlukan keamanan di lingkungan kerja. Untuk itu perusahaan berkewajiban menciptakan dan mengembangkan serta memberi jaminan lingkungan kerja yang aman dengan membentuk komite keamanan lingkungan kerja yang secara terus menerus melakukan pengamatan dan pemantauan kondisi tempat dan peralatan kerja guna menghindari segala sesuatu yang membahayakan para pekerja.
- h. Setiap perusahaan memerlukan rasa aman atau jaminan kelangsungan pekerjaannya. Untuk itu perusahaan perlu berusaha menghindari pemberhentian sementara para karyawan, menjadikan sebagai karyawan tetap dengan memiliki tugas-tugas regular dan memiliki program yang teratur dalam memberikan kesempatan karyawan untuk mengundurkan diri, terutama melalui pengaturan pension. Setiap karyawan memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatannya agar dapat bekerja secara efektif, efisien dan produktif.
- i. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatannya, agar dapat bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Untuk itu perusahaan dapat mendirikan dan menyelenggarakan program pemeliharaan kesehatan, program

rekreasi dan program konseling/penyuluhan bagi karyawan.

Hadari Nawawi (2008:23-26) setiap perusahaan atau organisasi harus mampu menciptakan rasa aman kepuasan dalam bekerja atau disebut dengan *Quality Of Work Life*, agar sumber daya manusia di lingkungan kerjanya menjadi kompetitif.

2.2.2 Faktor-Faktor *Quality Of Work Life* (QWL)

Walton (1975:598) menjelaskan bahwa terdapat tujuh faktor yang dapat memengaruhi *Quality Of Work Life* yaitu:

- a. Pertumbuhan dan pengembangan
- b. Keikutsertaan
- c. Lingkungan fisik
- d. Pengawasan
- e. Upah dan kesejahteraan
- f. Keterkaitan sosial
- g. Penyelarasan fungsi di tempat kerja

Menurut Hanefah et. al yang dikutip Andri Hadi (2008:19) menyatakan terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *Quality Of Work Life* adalah sebagai berikut:

1. Tumbuh dan berkembang (*growth and development*)

Tumbuh dan berkembang untuk dapat mengembangkan segala keahlian dan performannya dalam tantangan menjalankan mutu pekerjaan di dalam perusahaan.

2. Partisipasi (*participation*)

Kesempatan pegawai yang diberikan perusahaan dalam mengambil suatu keputusan dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

3. Pengaruh lingkungan (*physical environment*)

Pegawai merasa nyaman dilingkungan tempat kerja yang dapat meningkatkan produktivitasnya.

4. Supervisi (*supervision*)

Hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahannya dan dapat bekerja dalam tim untuk menyelesaikan pekerjaan, selain itu pimpinan dapat memberikan pengarahan dengan jelas akan tugas yang diberikan kepada bawahan agar dapat terselesaikan dengan baik.

5. Upah dan kesejahteraan (*pay and benefit*)

Kesempatan pegawai untuk memperoleh upah dan tunjangan di dalam suatu perusahaan sesuai dengan pekerjaan yang dijalani.

6. Faktor sosial (*social relevance*)

Hubungan baik dengan rekan kerja untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dan aspek lain di dalam kehidupan di lingkungan kerja.

7. Penyelarasan fungsi di tempat kerja (*workplace integration*)

Menjaga hubungan yang baik dengan rekan kerja dan mampu membentuk sebuah tim untuk menyelesaikan pekerjaan.

Burstein (1987:165) bahwa faktor yang memengaruhi kualitas kehidupan kerja adalah:

- a. Sistem kompensasi yang adil dan rasional.
- b. Jalur karir yang jelas, sehingga dapat membantu karyawan untuk mengembangkan karir dan mewujudkan seluruh kemampuan dan minatnya.
- c. Pengembangan kemampuan karyawan.
- d. Hubungan yang bersifat terbuka diantara anggota organisasi, baik diantara rekan kerja maupun hubungan atasan dan bawahan.
- e. Variasi tugas yang menarik dan menantang bagi karyawan.

Michale dan Stan Kossen (1997:307-308) menyatakan beberapa faktor yang memengaruhi kualitas kehidupan kerja yaitu sebagai berikut:

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

8. *Social relevance of work life* (relevansi sosial kehidupan pekerjaan)

Whether dan Davis *dalam* Rivai (2005:42), menyatakan bahwa kepuasan akan kualitas kehidupan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu supervisi, kondisi kerja, gaji, tunjangan, dan desain pekerjaan.

Sementara itu Robbins (2002:56) menyatakan bahwa, .Kualitas kehidupan kerja dikelompokkan menjadi delapan kelompok khusus, yaitu:

1. Kompensasi yang cukup memadai;
2. Lingkungan yang sehat dan aman
3. Pekerjaan yang mengembangkan kapasitas manusia
4. Kesempatan untuk tumbuh dan merasa aman bagi pekerja
5. Lingkungan sosial yang memberi identitas pribadi terhindar dari rasa prasangka, rasa kebersamaan dan peningkatan karir
6. Hak pribadi pekerja, hak berbeda pendapat dan proses akhir;
7. Peran kerja yang memperkecil pelanggaran-pelanggaran untuk bersenangsenang dan melakukan kepentingan keluarga, dan
8. Tindakan-tindakan berorganisasi yang bertanggung jawab secara sosial..

2.2.3 Aktivitas-Aktivitas *Quality Of Work Life*

Menurut Lina Anatan dan Lina Ellitan (2007:68) mengungkapkan bahwa aktivitas-aktivitas *Quality of Work Life* mencakup beberapa hal antara lain:

- a. Memberikan ide-ide pemecahan masalah secara partisipatif yang melibatkan anggota organisasi pada berbagai jenjang. Namun QWL

berusaha menciptakan kerjasama manajemen tenaga kerja dan manajemen partisipatif dalam usaha mengidentifikasi masalah dan peluang dalam lingkungan kerja (organisasi), pengambilan keputusan dan pelaksanaan perubahan.

- b. Merestrukturasi sifat dasar pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja dan sistem-sistem kerja yang melingkupinya, sehingga pengaturan kerja dan rangkaian kerja lebih konsisten dengan kebutuhan-kebutuhan individual dan struktur-struktur sosial di tempat kerja.
- c. Menciptakan sistem reward inovatif yang akan memberikan iklim yang berbeda dalam organisasi. Hal ini karena sistem imbalan adalah faktor utama untuk memotivasi kerja dan usaha karyawan yang pada gilirannya nanti akan meningkatkan kinerja organisasi.
- d. Memperbaiki lingkungan kerja yang ditekankan pada kondisi nyata yang melingkupi pekerja-pekerja, termasuk lingkungan fisik, jam kerja dan aturan-aturan yang berlaku.

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

- a. Program desain Pekerjaan: Mendesain pekerjaan dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya pengurangan jam kerja, pengurangan beban kerja dan waktu kerja yang fleksibel.

1. Pengurangan jam kerja. Dengan program ini karyawan dapat memperoleh manfaat dengan memberikan kebijakan paruh waktu atau pembagian pekerjaan (*job sharing*). Pembagian pekerjaan dapat dilakukan apabila satu posisi jabatan dilakukan oleh dua karyawan sehingga mereka dapat membagi tanggung jawabnya.
 2. Pengurangan beban kerja. Program ini memungkinkan karyawan untuk mengurangi skedul kerja pada saat tertentu seperti ketika karyawan menempuh pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi, ketika ada keluarga sakit dan sebagainya.
 3. Waktu kerja yang fleksibel. Dengan program ini karyawan diberi keleluasaan untuk menentukan kapan harus memulai dan mengakhiri jam kerja mereka, sehingga masing–masing orang dapat berbeda.
- b. Program Benefit, berbagai bentuk program benefit karyawan yang diselenggarakan oleh perusahaan atau organisasi dapat dikelompokkan dalam lima kelompok yaitu:
1. Asuransi sosial merupakan program benefit karyawan yang di dalamnya meliputi program keamanan sosial, asuransi pengangguran dan kompensasi karyawan. Keamanan sosial adalah program benefit karyawan yang bersifat resmi, dalam pengertian penyelenggaraan program ini diatur dengan peraturan resmi pemerintah sehingga membatasi gerak pemimpin organisasi dalam pengelolaannya. Asuransi pengangguran adalah program

benefit karyawan yang ditujukan untuk mengganti penghasilan yang hilang, membantu mencari pekerjaan baru, atau untuk menjaga stabilitas masalah ketenagakerjaan dalam organisasi. Sedangkan kompensasi karyawan adalah program yang ditujukan untuk melindungi setiap tenaga kerja dalam melakukan pekerjaannya atau tanggung jawabnya. Bentuknya adalah *disability income* yang merupakan kompensasi dengan tujuan untuk meringankan beban tenaga kerja yang tidak mampu secara ekonomi, program perawatan kesehatan, benefit kematian, serta pelayanan rehabilitasi yang ditujukan untuk memberikan perawatan fisik dan mental karyawan.

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

dari program pensiun meliputi benefit karyawan dan *defined contribution* dimana tidak ada ketentuan tentang besar kompensasi yang diterima ketika karyawan pensiun, tetapi menetapkan jumlah potongan penghasilan perbulan untuk masa pensiun nanti.

4. Menggaji untuk waktu tidak bekerja merupakan salah satu program benefit karyawan yang ditujukan untuk meningkatkan produktivitas jangka panjang. Program ini menuntut organisasi memberikan kompensasi kepada tenaga kerja meskipun mereka tidak bekerja atau tidak masuk kerja dengan cara menggaji waktu istirahat atau hari tidak bekerja. Dalam jangka panjang penyelenggaraan program ini akan berdampak pada peningkatan citra karyawan dan masyarakat terhadap organisasi, yang pada akhirnya dapat membangun kepercayaan masyarakat sehingga aktivitas yang dilakukan akan direspon positif oleh mereka. Beberapa jenis program ini adalah jam istirahat, liburan, cuti, absen dan berbagai kegiatan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan pada saat jam kerja seperti rekreasi pada jam kerja dan olahraga pada jam kerja.
5. *Family friendly policies* merupakan program benefit karyawan yang ditujukan untuk membantu tenaga kerja dengan jalan meringankan penyelesaian konflik antara masalah kerja dan bukan kerja yang dihadapi oleh tenaga kerja. Sehingga manajer harus membuat kebijakan yang dapat mengurangi konflik peran pekerjaan dan

beban kerja yang terlalu berat untuk mengurangi turnover karyawan.

- c. Program Pelatihan dan Pengembangan, ada tiga kebutuhan pelatihan dan pengembangan, yaitu analisis organisasi (*organization analysis*), analisis pekerjaan dan tugas (*job of task analysis*) dan analisis pegawai (*person analysis*). Analisis organisasi dilakukan untuk menganalisis tujuan organisasi, sumberdaya yang ada dan lingkungan organisasi yang sesuai dengan kenyataan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengadakan survei kepada karyawan dalam hal kepuasan kerja, persepsi dan sikap pegawai dalam administrasi. Di samping itu analisis organisasi dapat menggunakan informasi-informasi seperti turnover, absensi, kartu pelatihan, daftar kemajuan pegawai dan data perencanaan sumberdaya manusia.
- d. Komunikasi Efektif dalam Lingkungan Kerja. Menurut Gitosudarmo dan Sudita (2000:89), komunikasi diidentifikasi sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. Pentingnya komunikasi dalam hubungannya dengan pekerjaan ditunjukkan oleh banyaknya waktu yang dipergunakan untuk berkomunikasi dalam pekerjaan. Komunikasi ibaratnya merupakan darah organisasi yang menghubungkan bagian-bagian yang terpisah dalam organisasi.

Komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam mengintegrasikan dan mengkoordinasikan semua bagian dan aktivitas di

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

Menurut Miftah Toha (2001:67), komunikasi sangat berperan dalam suatu organisasi, dan organisasi itu sendiri merupakan kumpulan orang-orang yang selalu membutuhkan komunikasi dengan sesamanya. Untuk membedakan komunikasi organisasi dengan komunikasi yang ada diluar organisasi adalah dengan melihat struktur hirarki yang merupakan karakteristik dari setiap organisasi. Perilaku orang-orang yang berada di luar organisasi dalam berkomunikasi tidaklah mengikat karena tidak ada struktur hirarki. Komunikasi dalam organisasi, tentunya ada komunikasi

pribadi antara orang-orang dalam organisasi. Komunikasi antar pribadi ini berorientasi pada perilaku, sehingga penekanannya pada proses penyampaian informasi dari satu orang ke orang lain. Komunikasi antar pribadi ini dapat berjalan dengan efektif apabila ada lima hal yaitu : keterbukaan, empati, dukungan kepositifan dan kesamaan.

2.2.4 Usaha Meningkatkan *Quality Of Work Life*

Cascio (1998:19) mengungkapkan bahwa ada beberapa usaha untuk Meningkatkan kualitas kehidupan kerja yaitu:

- a. Manajer harus menjadi pemimpin dan pelatih bukan sebagai bos/diktator.
- b. Keterbukaan dan kepercayaan adalah penting. Kualitas kehidupan kerja dapat digunakan sebagai alat untuk meretakkan serikat buruh dan menjauhkan mereka. Mereka harus tetap terpisah dari kontrak penawaran kolektif dan tidak dapat digunakan oleh serikat buruh alat untuk melawan manajemen.
- c. Secara tipikal informasi yang dipegang oleh manajemen harus di bagi dan saran yang dibuat oleh non manajer harus diambil serius.
- d. Kualitas kehidupan kerja harus berubah secara terus menerus dan menjadi kedepan dari pemecahan awal sampai pada tingkat partnership aktual antara manajemen dan karyawan.

Michale dan Stan Kosssen ((1997:309) mengungkapkan bahwa metode memperbaiki kualitas kehidupan kerja ada beberapa hal yang dilakukan yaitu:

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

2.2.5 Manfaat *Quality Of Work Life* (QWL)

Organisasi yang mempraktikkan program kualitas kehidupan kerja dengan efektif akan memperoleh beberapa keunggulan seperti yang dikemukakan Harsono (2005: 154-155):

- a. Meningkatkan moral kerja, mengurangi stress dan *turn over*
- b. Meningkatkan motivasi
- c. Meningkatkan kebanggaan kerja
- d. Meningkatkan kompetensi
- e. Meningkatkan kepuasan
- f. Meningkatkan komitmen
- g. Meningkatkan produktivitas

Dari beberapa keunggulan tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral kerja, mengurangi stress dan *turn over*

Moral kerja karyawan dapat ditingkatkan, tingkat stress menurun dan *turn over* dapat ditekan dengan mengembangkan program-program seperti waktu kerja yang fleksibel, desain pekerjaan yang tepat serta sistem *benefit* yang fleksibel.

2. Meningkatkan motivasi

Motivasi merupakan faktor yang cukup berperan dalam menciptakan prestasi kerja. Praktik manajemen yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan masukan kepada organisasi akan membangun motivasi yang tinggi sehingga dapat mencapai target pekerjaan yang efektif.

3. Meningkatkan kebanggaan kerja

Berbagai praktik pengelolaan sumber daya manusia yang

memberikan kesempatan partisipasi terhadap desain program seperti sistem *benefit*, penilaian prestasi kerja, kebijakan shift kerja dan praktik lain akan meningkatkan kebanggaan kerja.

4. Meningkatkan kompetensi

Peningkatan kompetensi karyawan secara berkesinambungan dapat tercapai dalam organisasi yang mampu menghilangkan hambatan-hambatan pengembangan karier mereka. Untuk itu diperlukan program yang mendorong kearah tujuan tersebut.

5. Meningkatkan kepuasan

Karyawan yang merasakan kepuasan kerja akan menunjukkan sikap perilaku positif dan mengarah kepada peningkatan kinerja. Pengembangan praktik sumber daya yang mencerminkan kualitas kehidupan kerja seperti; menciptakan kondisi kerja yang mendukung, kebijakan kompensasi, desain pekerjaan, kesempatan partisipasi dan kesempatan karier akan mendorong terciptanya kepuasan yang tinggi.

6. Meningkatkan komitmen

Karena karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya, hal ini akan menimbulkan rasa bahwa pekerjaannya itu merupakan bagian dari hidupnya sehingga pekerjaan itu akan dilakukan dengan sebaik-baiknya karena itu juga merupakan salah satu komitmen dalam hidupnya.

7. Meningkatkan produktivitas

Kesempatan mengembangkan diri dan partisipasi yang diberikan akan mendorong produktivitas yang lebih tinggi. Sehingga dapat dikemukakan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh pada peningkatan kemampuan organisasi dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas, dengan demikian akan mengurangi tingkat perputaran tenaga kerja yang berdampak pada peningkatan produktivitas.

Berdasarkan beberapa keunggulan di atas dapat dikemukakan bahwa dengan pelaksanaan program *Quality Of Work Life* akan berdampak pada pengurangan tingkat *turn over*, stress kerja dengan pengaturan waktu kerja yang fleksibel, sehingga akan berdampak pada peningkatan prestasi kerja.

Beberapa organisasi yang berkeinginan untuk mengembangkan program *Quality Of Work Life* pertama-tama harus menetapkan tujuan yang ingin diraih dengan program tersebut. Tujuan serta tindakan yang ditetapkan merupakan tanggung jawab manajemen, pekerja, serikat pekerja, serta anggota organisasi lain. Menurut Lee dan Yudith dalam HM Sonny Sumarsono (2004: 213) bahwa untuk melaksanakan program kualitas kehidupan kerja (*Quality Of Work Life*) terdapat beberapa pedoman:

- a. Memahami bahwa program kualitas kehidupan kerja bukanlah program jangka pendek, yakni program yang secara cepat dapat

dilaksanakan secara sempurna.

- b. Organisasi harus membuat definisi baru tentang bagaimana kita mengerjakan dalam organisasi.
- c. Merelakan orang-orang yang ada dalam organisasi berpartisipasi pada semua level organisasi.
- d. Membangun komitmen sejak dari pemimpin organisasi sampai ke tingkat bawah, dengan memberikan persetujuan dan dukungan dan harus dicerminkan dengan perilaku sehari-hari.
- e. Melakukan integrasi tentang tujuan, strategi ke dalam bentuk operasi bisnis sehari-hari.
- f. Manajemen dan pimpinan karyawan bekerja dengan konsekuensi untuk menguji dan menyelesaikan usul-usul internal sebelum bergerak menuju *cooperative problem solving* dalam sebuah komite, manajemen menunjukkan komitmennya dalam menyelaraskan usul-usul serta hambatan-hambatan, sehingga dapat menyumbangkan suatu dukungan dan tanggung jawab bagi perilaku dan tindakan pada bagian-bagian lain organisasi.
- g. Pendekatan-pendekatan baru dan proses di dalam organisasi. Proses tersebut tidak pernah menjadi statis dan perlu perhatian secara konstan, *responsive* terhadap perkembangan.

Berdasarkan pedoman di atas dapat dikemukakan bahwa dalam implementasi pelaksanaan kualitas kehidupan kerja dalam suatu organisasi tidak hanya merupakan program jangka pendek tetapi diharapkan dapat berjalan dalam jangka waktu lama serta

melibatkan semua karyawan dalam tingkatan level organisasi untuk ikut berpartisipasi baik dalam memberikan kontribusi ide maupun dalam pemecahan suatu masalah (*problem solving*), sehingga seperti slogan yang dikemukakan organisasi PBB di bidang ketenagakerjaan (ILO), “*To make more human*”, artinya bahwa setiap organisasi harus dapat memperlakukan pekerja sebagai manusia yang bermartabat (memanusiakan manusia).

2.3 PENGERTIAN PRESTASI KERJA

Setiap perusahaan selalu mengharapkan memperoleh karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik, karena akan memengaruhi kualitas produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Menurut Siagian P. Sondang (2003: 23), prestasi kerja adalah perilaku yang ditampilkan oleh individu atau kelompok. Pengertian lain tentang prestasi disebutkan oleh Agus Dharma (2003: 1), prestasi kerja yaitu produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Menurut Hasibuan (2002:20) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Pembinaan dan pengembangan terhadap para karyawan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan yang terjadi, baik bagi para karyawan lama maupun

bagi karyawan yang baru. Dalam melaksanakan pembinaan dan pengembangan karier para karyawan, maka perlu dilakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh para karyawan.

Suatu lembaga yang berkembang memiliki pegawai yang produktif dan berkualitas. Untuk dapat melihat produktifitas pegawai, lembaga/organisasi perlu mengadakan evaluasi atau penilaian terhadap prestasi yang dicapai pegawainya. Seseorang dikatakan mempunyai prestasi baik apabila hasil yang dicapai mencapai standar yang telah ditentukan atau lebih. Sebaliknya, jika seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan hanya mencapai di bawah standar yang telah ditentukan, maka dibutuhkan adanya dorongan atau motivasi yang tinggi.

2.3.1 Pengukuran Prestasi Kerja

Suatu perusahaan yang berkembang memiliki karyawan yang produktif. Untuk dapat melihat produktifitas karyawan suatu perusahaan dapat mengadakan suatu penilaian prestasi kerja terhadap prestasi karyawannya. Menurut Hani T. Handoko (2001: 135), penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Adapun kegunaan penilaian prestasi dapat dirinci sebagai berikut :

a. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan tenaga kerja memungkinkan karyawan,

manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

- c. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

- d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

- e. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

- f. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan *staffing* departemen personalia.

- g. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.

h. Tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi materiil atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

2.3.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Prestasi Kerja

Bagi sebuah organisasi, hasil yang dicapai dalam pekerjaan adalah suatu hal yang mutlak harus dalam tingkat yang tinggi. Secara terperinci, tujuan penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

- a. Mengetahui keadaan keterampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin.
- b. Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- c. Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pemberdayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga antara lain dapat diarahkan jenjang karirnya atau perencanaan karir, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi kerja dalam bekerja.

Menurut Martoyo (2000), bahwa .Prestasi seseorang juga dipengaruhi oleh macam faktor, baik faktor internal kecakapan orang itu

sendiri, maupun faktor eksternal lingkungan kerja. Secara faktor-faktor yang terkait dengan prestasi kerja terdiri dari:

1. Kecakapan kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengembangan
4. Tanggung jawab
5. Prakarsa
6. Ketabahan
7. Kejujuran
8. Tingkat kehadiran
9. Kerjasama dan tingkah laku.

Menurut Hasibuan (2002: 97): "Faktor-faktor yang memengaruhi prestasi kerja adalah kecakapan, pengalaman, ketrampilan dan kesungguhan karyawan". Hariandja (2002: 246) menerangkan bahwa: "Insentif merupakan salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan prestasi kerja, memotivasi pegawai, merangsang pegawai baru yang berkualitas untuk memasuki organisasi, mempertahankan pegawai yang ada dan meningkatkan produktivitas organisasi".

Seluruh faktor-faktor prestasi kerja di atas adalah segala hal yang dapat menjadi ukuran tinggi rendahnya prestasi seseorang karyawan. Seseorang karyawan dikatakan berprestasi jika ia mampu mencapai segala hal yang terdapat di dalam faktor-faktor prestasi yang ada.

2.3.3 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Martoyo (1996 :84) berpendapat bahwa: "Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan". Dharma (2003: 55), mengemukakan untuk lebih menjamin keberhasilan dalam penilaian prestasi kerja maka sebelumnya harus ditetapkan standart dalam mengukur prestasi kerja, adapun standar kerja tersebut adalah :

- a. kuantitas yaitu jumlah yang dihasilkan
- b. kualitas yaitu mutu yang dihasilkan
- c. ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang diselesaikan.

Sebagaimana yang dikatakan Rao (1996: 111), bahwa suatu aspek penting lainnya dari prestasi kerja karyawan yaitu sejauh mana masing-masing karyawan menunjukkan kualitas-kualitas yang diperlukan bagi organisasi itu, beberapa di antaranya kreatifitas, inisiatif, kontribusi kepada sesama, kemampuan, keorganisasian, keuletan dan sebagainya. Ranupandojo dan Husman (2000: 121), mengemukakan metode-metode prestasi kerja, di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. Penilaian sistematis oleh atasan

Bentuk penilaian yang dilakukan secara sistematis oleh atasan kepada bawahannya langsung.

- b. Sistem-sistem penilaian prestasi kerja tradisional

1. *Ranking*

Merupakan cara tertua dan paling sederhana, yaitu dengan

membandingkan karyawan satu dengan karyawan lainnya secara keseluruhan untuk menentukan siapa yang lebih baik.

2. Perbandingan karyawan dengan karyawan

Metode penilaian ini sebenarnya hampir sama dengan penilaian yang menggunakan metode ranking, yaitu membandingkan karyawan satu dengan karyawan lainnya, hanya saja pada metode ini sudah lebih spesifik, yaitu dengan memilih penilaian seseorang ke dalam berbagai faktor, seperti kepemimpinan, inisiatif dan lain sebagainya.

3. *Grading*

Pada metode ini telah dibuat definisi yang jelas untuk tiap kategori penilaian. Misalnya "Baik sekali", "Memuaskan" dan "Kurang memuaskan." Hasil penilaian kemudian dimasukkan ke dalam salah satu kategori di atas.

4. Skala grafis (*graphic scales*)

Merupakan metode penilaian tradisional yang paling banyak digunakan. Penilaian metode ini didasarkan pada faktor-faktor yang dianggap penting pada suatu pekerjaan. Kemudian faktor-faktor tersebut dibagi kedalam beberapa kategori, seperti "Baik sekali", "Cukup", "Kurang" dan lain sebagainya. Jadi penilaian di sini adalah dengan membandingkan prestasi kerja karyawan dengan masing-masing faktor dan masing-masing kategori.

5. *Check lists*

Pada metode ini, penilaian hanya sekedar mengajukan sejumlah pertanyaan-pertanyaan yang telah disediakan kepada para karyawan,

dengan pilihan jawaban "Ya" dan "Tidak." Kemudian bagian personalia yang akan melakukan penilaian atas pengisian *check lists* tersebut.

c. Manajemen berdasarkan sasaran (*Manajemen by objectives*)

Pada metode penilaian ini, penilaian dilakukan dengan melibatkan dua belah pihak, yaitu karyawan dan pimpinan. Jadi, pimpinan bukan sekedar menilai, tetapi juga bersama-sama karyawan menentukan sasaran yang bisa dipakai sebagai pedoman penilaian tersebut, sehingga karyawan akan merasa bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan tersebut.

Rivai (2005:34), menyatakan bahwa aspek-aspek penilaian prestasi kerja dapat dikelompokkan menjadi:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individu tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi.

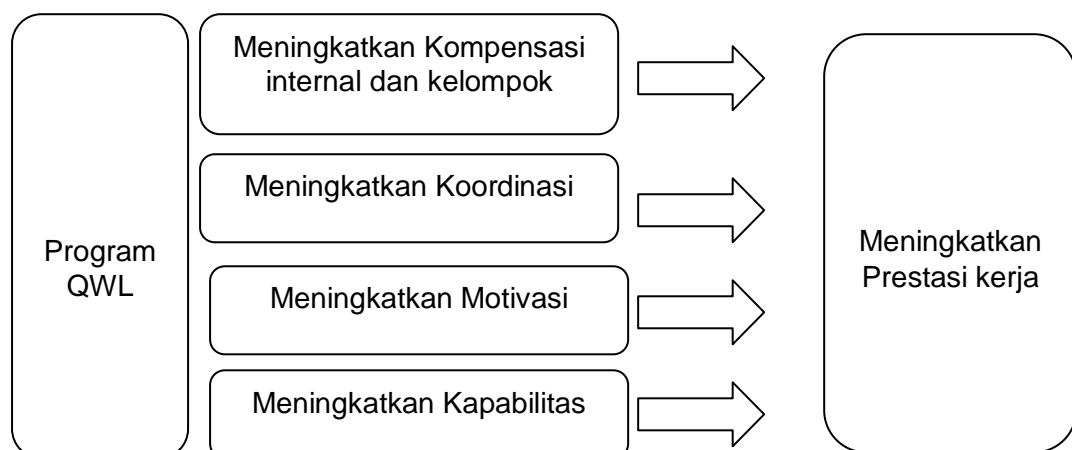
Menurut Mathis dan Jackson (2003) bahwa, .Faktor-faktor yang dinilai dalam prestasi kerja adalah:

1. Kualitas kerja (mengacu pada akurasi dan margin kesalahan).
2. Kuantitas kerja (mengacu pada jumlah produksi atau hasil).
3. Ketepatan waktu (mengacu pada penyelesaian tugas, dalam waktu yang diperkenankan).
4. Kehadiran dan ketepatan waktu (mengacu pada ketaatan pada jadwal kerja sebagaimana ditugaskan).
5. Tanggung jawab (mengacu pada penyelesaian tugas yang objek).
6. Kerjasama dengan yang lain (mengacu pada kerjasama dan komunikasi dengan penyelia dan rekan kerja).

2.3.4 Hubungan *Quality Of Work Life* dengan Prestasi Kerja

Program *Quality of Work Life* juga mempunyai potensi meningkatkan komunikasi internal dan kelompok, meningkatkan koordinasi, motivasi dan kapabilitas pekerja. Peningkatan-peningkatan potensi tersebut dapat diubah ke dalam peningkatan prestasi kerja seperti tergambar dalam gambar 2.3 sebagai berikut:

Gambar 2.3
Hubungan QWL dengan Prestasi Kerja



Sumber: Handoko 1992.

Quality of Work Life mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting program *Quality of Work Life* adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi dapat membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik. Peningkatan *Quality of Work Life* ini diperlukan untuk menciptakan kepuasan kerja sebagai pemicu prestasi kerja.

Program *Quality of Work Life* dimaksudkan sebagai suatu cara untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Dalam proses pengambilan kebijakan organisasi selalu diperhitungkan berbagai aspek *Quality of Work Life* supaya tidak terjadi kontra produktif akibat menurunnya prestasi kerja dapat saja terjadi apabila dengan suatu kebijakan baru karyawan merasa berkurang haknya atau berkurang kesempatan untuk berkembang.

Sebaliknya program *Quality of Work Life* dimaksudkan agar dilakukan perbaikan terus-menerus untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, misalnya dengan memberikan kesempatan yang lebih baik dalam berpartisipasi demi terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan.

Program *Quality of Work Life* menjadi populer dan mendapat respon positif akhir-akhir ini karena dipandang sebagai suatu cara yang berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan yang bermuara pada peningkatan kinerja perusahaan sekaligus peningkatan kesejahteraan dan kehidupan social karyawan.

2.4 PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian terdahulu tentang *Quality Of Work Life*, komitmen, kepuasan kerja, kinerja dan prestasi karyawan dapat dilihat pada tabel 2.1 di bawah ini:

Tabel 2.1

Mapping Penelitian Terdahulu tentang *Quality Of Work Life*, Komitmen, Kepuasan Kerja, dan Prestasi Kerja menurut beberapa peneliti

Peneliti	Variabel yang diteliti	Metode analisis	Hasil Penelitian
Mitchell W Fields James W Thacker (1992)	<i>Quality Of Work Life</i> , Komitmen organisasi, Komitmen Serikat Pekerja, Kepuasan Kerja	<i>Multivariate analysis of variance</i> (MANOVA)	Komitmen organisasional dan kepuasan kerja akan meningkat hanya jika praktik kualitas kehidupan kerja dilaksanakan dengan baik, tetapi komitmen terhadap serikat pekerja meningkat terlepas dari sukses tidaknya implementasi <i>Quality Of Work Life</i> .
Bruce, Lau dan Stephen K. Johnson (1999)	Pertumbuhan dan profitabilitas, produktivitas, <i>turn over</i> , <i>Quality Of Work Life</i>	Analisis komparatif	Organisasi yang melaksanakan program kualitas kehidupan kerja mempunyai tingkat pertumbuhan dan ROA yang lebih tinggi dari perusahaan ada hubungan positif antara <i>Quality Of Work Life</i> dan kinerja karyawan.
Razali Mat Zin (2004)	<i>Quality Of Work Life</i> , Komitmen dan prestasi kerja.	Analisis Faktor	Praktik <i>Quality Of Work Life</i> memengaruhi besarnya komitmen organisasional, terutama pada dimensi supervision, upah, hubungan sosial dan restrukturisasi kerja.

Rindra Yusianto (2008)	Lingkungan Fisik, Tekanan Individual, Tekanan Kelompok, Tekanan Keorganisasian dan Prestasi Kerja	Analisis Regresi berganda	Stres kerja memiliki dampak yang negatif pada peningkatan prestasi kerja maka disarankan staff pengajar sebaiknya dapat menekan stres kerja di lingkungan kerja maupun saat berada di luar kantor dengan melakukan kontrol terhadap stres kerja melalui tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan dan pihak manajemen memerhatikan aspek-aspek yang memengaruhi stres kerja terhadap prestasi kerja, serta memberikan beban kerja disesuaikan dengan kemampuan dan motivasi setiap staff pengajar.
I Ketut Yasa (2007)	QWL, Motivasi, prestasi dan Kinerja	<i>Pat Analysis</i>	QWL mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

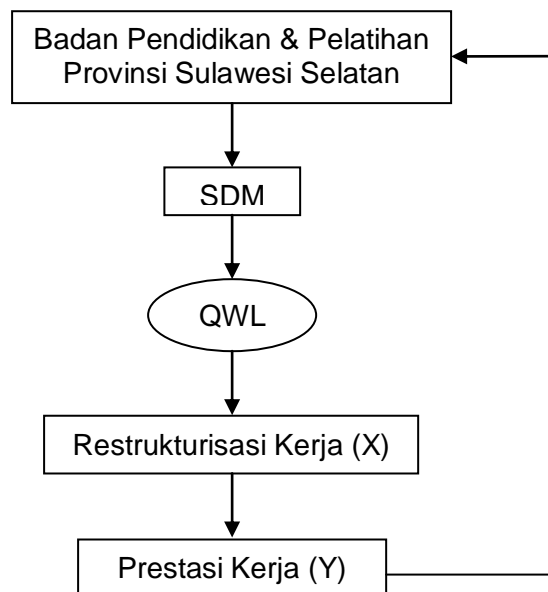
Khusus mengacu pada penelitian I Ketut Yasa (2007) dan Razali Mat Zin (2004), mengatakan bahwa dalam upaya meningkatkan prestasi kerja karyawan dan komitmen maka dimensi QWL yang mempunyai pengaruh besar adalah restrukturisasi kerja atau kesempatan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan diri dengan nilai koefisien jalur (beta) sebesar 0,485.

Maka dari itu penelitian ini akan dikembangkan, berdasarkan hasil penelitian dari I Ketut Yasa dan Razali Mat Zin, hanya mengambil satu dimensi QWL yaitu restrukturisasi kerja.

2.5 KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada mapping penelitian terdahulu tentang *Quality of Work Life* khususnya yang dilakukan oleh I Ketut Yasa tahun 2007 dan Razali Mat Zin tahun 2004, ditengarai berpengaruh signifikan atau dominan terhadap prestasi kerja. Maka kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini seperti pada gambar 2.4 berikut:

Gambar 2.4
Kerangka Teoritis Penelitian



Sumber: Muhamad, 2012

Dari kerangka berfikir di atas dapat disimpulkan variabel dalam penelitian ini terdiri dari satu variabel bebas (X) dan satu variabel terikat (Y), yang dikategorikan sebagai berikut:

Variabel bebas:

X= restrukturisasi kerja

Variabel terikat:

Y= prestasi kerja karyawan

2.6 HIPOTESIS

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah dan tujuan penelitian maka akan dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini. Menurut Suharsimi Arikunto (2002: 67) “hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul”.

Adapun hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Diduga faktor *Quality of Work Life* yakni restrukturisasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap prestasi kerja karyawan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Sulawesi Selatan.