

PERANAN *QUALITY OF WORK LIFE* DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI

Oleh: Nining Wahyuningsih¹

Abstrak

*Salah satu ciri globalisasi terdapat perubahan yang cepat yaitu perubahan nilai-nilai, ilmu atau pengetahuan, teknologi, konsep struktur organisasi yang produktif. Persaingan menjadi semakin ketat dan berat, tantangannya suatu organisasi harus menjadi organisasi yang produktif dan mempunyai daya saing tinggi. Pegawai merupakan asets sumber daya insane dalam suatu organisasi yang sudah seharusnya mendapat perhatian dari pihak-pihak yang berkepentingan. Pegawai merupakan salah satu stake holder yang mempunyai peranan cukup besar terhadap maju mundurnya suatu organisasi. Kinerja pegawai mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja organisasi, oleh karena itu kinerja harus dikelola supaya dapat memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan keahlian, kepribadian, motivasi, disiplin dan lain sebagainya. Apalagi pada era tingkat persaingan yang tinggi dalam segala bidang, dituntut dapat meningkatkan produktivitas organisasi melalui pemberdayaan pegawainya. Sumber daya manusia perlu dibina dengan *Quality of Work Life*. *Quality of Work Life* merupakan suatu konsep yang makin populer pada suatu organisasi yang ingin maju. Komponen dari *Quality of work Life* terdiri dari partisipasi pegawai, pengembangan karir, penyelesaian konflik,*

¹ Penulis adalah Dosen tetap pada Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam IAIN Syekh Nurjati Cirebon

komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, kesehatan lingkungan kerja, kompensasi yang layak serta rasa kebanggaan.

Kata Kunci : *Quality of Work Life, kinerja pegawai.*

I. LATAR BELAKANG

Persaingan dalam suatu organisasi semakin ketat apalagi dengan berlakukannya era perdagangan bebas, seperti *Asean Free Trade Area (AFTA)*, *The Asia Pasific Economic Corporation (APEC)*, *Nort America Free Trade Area (NAFTA)*, oleh karena itu semua sector dalam perdagangan, industry dan sector lainnya di Indonesia harus bersiap-siap dalam peningkatan kualitas produk atau jasa dan sumber daya manusia. Globalisasi dengan konsep perdagangan bebas nampaknya sederhana namun nyatanya merupakan bisnis yang kompleks dan mempunyai risiko yang cukup besar. Banyak permasalahan yang harus dihadapi oleh organisasi diantaranya kemajuan teknologi, persaingan antar organisasi atau institusi, keterbatasan sumber daya alam, keterbatasan sumber daya manusia, dan sebagainya. Dengan adanya konsep keterbatasan (*Scarcity Concept*) tersebut terdapat sebuah tantangan yaitu bagaimana mengelola sumber daya supaya mempunyai tingkat produktivitas yang tinggi dan mampu bersaing.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan keterampilan, motivasi serta disiplin.

Salah satu *stake holder* yang perlu mendapat perhatian adalah para pegawai. Pegawai merupakan asets sumber daya insani yang mempunyai peran penting dalam mengembangkan suatu lembaga atau perusahaan. Sumber daya insani merupakan sumber daya paling penting dalam memenangkan persaingan, maka salah satu cara untuk mengembangkan sumber daya insane yaitu melalui proses rekrutmen yang kompetitif,

pelatihan yang sistematis, peningkatan kepuasan pegawai, peningkatan pendidikan pegawai dan pemberdayaan pegawai.

Quality of Work Life saat ini menjadi konsep yang populer. *Quality of Work Life* diartikan sebagai usaha yang sistematis dari organisasi untuk memberikan kesempatan yang bagus bagi karyawan untuk mempengaruhi pekerjaan mereka dan kesempatan untuk berkontribusi terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Kajian tersebut sangat menarik untuk dibahas mengingat pentingnya kualitas kehidupan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai, maka diambil judul Peranan *Quality of work life* dalam peningkatan kinerja pegawai.

II. IDENTIFIKASI MASALAH

Bagaimanakah peranan *Quality of work life* dalam meningkatkan kinerja pegawai?

III. TINJAUAN PUSTAKA

Beberapa pengertian kinerja menurut para ahli, diantaranya sebagai berikut:

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Factor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah factor kemampuan (*ability*) dan factor motivasi (*motivation*). *Ability* pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*) artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari akan lebih

mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja.²

David C. McClelland (1987) berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”. McClelland mengemukakan 6 karakteristik pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu: memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, berani mengambil risiko, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya, memanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya, mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.³

“Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.⁴

Dari beberapa pengertian kinerja tersebut, maka pencapaian kinerja dapat diraih jika didukung oleh motivasi kerja dan suasana lingkungan kerja yang semua itu dapat dicapai melalui peningkatan kualitas kehidupan kerja.

PENGERTIAN *QUALITY OF WORK LIFE*

Beberapa pengertian *Quality of work life* diantaranya sebagai berikut:

² A. A Anwar Prabu Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia, hal 9, PT Remaja Rusdakarya, Bandung, 2005.

³ A.A.Anwar Prabu Mangkunegara.....hal 68.

⁴ Veitzhal Rivai, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, hal 309, PT Grafindo Persada, 2009

Quality of Work Life menurut William B Werther dan Keith Davis, “*Quality of Work Life* adalah kegiatan atau usaha organisasi yang dilakukan secara sistematis (berencana dan terarah) dalam memberikan kesempatan yang sebesar-besarnya pada para pekerja untuk ikut serta pada kegiatan organisasi, sehingga menjadi kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Werther & Davis (1989), “Perusahaan yang memiliki *Quality of Work Life* artinya bahwa mereka memiliki supervise yang bagus, kondisi kerja yang baik, penggalan dan pemberian manfaat yang memuaskan, serta membuat pekerjaan menarik, menantang serta penuh *reward*”.

Menurut Davis & Newstrom (1989), “*Quality of work Life* mengacu pada kecenderungan atau ketidacenderungan orang-orang terhadap lingkungan kerja. Elemen-elemen dari program *Quality of Work Life* misalnya keterbukaan komunikasi, system *reward* yang adil, perhatian pada *job-security* karyawan, dan membuka partisipasi dalam *job design*/rancangan pekerjaan”.

Menurut Saraji dan Dargahi (2006), “Sebuah kualitas kehidupan kerja yang baik adalah hal yang sangat penting dan mendasar di dalam perusahaan untuk menarik dan mempertahankan para karyawan atau pekerjanya. sehingga banyak manajer perusahaan yang berusaha mengurangi ketidakpuasan kualitas kehidupan kerja para karyawan”.

Menurut Davis dan Newstrom (1989), “Tujuan dasar *Quality of Work Life* adalah untuk mengembangkan lingkungan kerja yang sebaik mungkin bagi semua anggota organisasi guna mendukung kesehatan ekonomi perusahaan”.

Hackman and Oldham (1976), “*they describe as psychological growth needs as relevant to the consideration of quality of working life. Several*

such needs were identified: skill variety, task identity, task significance, autonomy and feedback”.

Taylor (1979),” *Identified the essential component of quality of work Life as basic extrinsic nature of the work it self. A number of other aspects could be added, including: individual power, employee participant in the management, fairness and equity, social support, use of one’s present skills, self development, a mainingfull future at work, social relevance of the work of product, effect on extra work activities”.*⁵

CARA UNTUK MENINGKATKAN *QUALITY OF WORK LIFE*

Adapun Cara-cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan *Quality of Work Life* adalah dengan memperbesar *employee involvement* (keterlibatan pekerja), yaitu:

1. Lingkaran kualitas (*quality circles*), adalah kelompok kecil yang bertemu secara teratur dengan pimpinan umum untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah-masalah yang berhubungan.
2. Variasi *team building*. *Quality circles* merupakan bentuk khusus dari *team building*. Perbedaan utama antara keduanya adalah bahwa *team building* biasanya terdiri atas orang-orang dari departemen yang berbeda. Sebagai tambahan tim tersebut hanya dibentuk untuk menyelesaikan suatu permasalahan dan kemudian dibubarkan jika masalah telah teratasi.
3. *System sosioteknikal*, merupakan intervensi terhadap suatu kerja terutama dari segi pekerjaannya, kelompok kerjanya dan hubungannya antara pekerja dan teknologi yang mereka gunakan untuk melakukan pekerjaannya

⁵ Danu Dwi Atmoko, Sekelumit tentang *Quality of Work Life*, Goggle.2010

4. *Job enrichment*, adalah upaya untuk memperkayaisi suatu pekerjaan atau jabatan dengan tujuan memuaskan *higer order needs* pada karyawannya.
5. *Job enlargement*, adalah upaya untuk memperluas atau memperbesar variasi tugas dari suatu pekerjaan dengan tujuan agar tidak monoton
6. *Kodeterminasi*, merupakan system dimana wakil-wakil pekerja diberi kesempatan untuk mendiskusikan dan memilih keputusan-keputusan yang mempengaruhi nasib para pekerja. Untuk para ahli personalia internasional, kodeterminasi adalah sebuah perimbangan dalam *design* pekerjaan secara keseluruhan
7. Kelompok kerja mandiri, adalah tim yang terdiri atas pekerja, tanpa seorang pemimpin formal perusahaan, dimana mereka sendiri yang memutuskan banyak hal tersebut diputuskan oleh *supervisor*. Sebagai contoh kelompok ini menetapkan sendiri distribusi tugas, hari libur organisasi, serta seleksi dan training atas rekan-rekan barunya di organisasi.⁶

PENTINGNYA *QUALITY OF WORK LIFE* BAGI ORGANISASI DAN PEKERJA

Bagi organisasi, untuk menarik dan mempertahankan pekerja yang berkualitas yang bekerja dalam organisasi tersebut, untuk meningkatkan loyalitas para pekerja untuk mengabdikan kepada perusahaan, bekerja dengan *enjoy* dan *safe* sehingga mempengaruhi iklim kerja yang bagus yang akan

⁶ Danu Dwi Atmoko, Sekelumit tentang Quality Of Work Life, Goggle

berimbang bagi efektifitas dan produktivitas, para pekerja menjadi termotivasi untuk melakukan inovasi dan melakukan kreativitas.

Bagi pekerja, penerapan prinsip-prinsip yang memperhatikan sisi *Quality Of Work Life* ditempat kerja dapat memberikan beberapa keuntungan seperti terjaminnya kesejahteraan mereka, memiliki iklim dan kondisi bekerja yang baik dan pada akhirnya membawa dampak psikologis pada pribadi setiap pegawai itu sendiri.⁷

KEHIDUPAN KERJA YANG BERKUALITAS RENDAH

Kehidupan kerja berkualitas rendah disebabkan oleh kondisi tempat kerja yang gagal untuk memenuhi preferensi-preferensi dan minat-minat tertentu seperti rasa tanggung jawab, keinginan akan pemberdayaan dan keterlibatan dalam pekerjaan, tantangan, harga diri, pengendalian diri, penghargaan, prestasi, keadilan, keamanan dan kepastian. Struktur organisasi yang menyebabkan terjadinya kehidupan kerja berkualitas rendah meliputi:

- Pekerjaan-pekerjaan dengan tingkat penugasan, keragaman, identitas, otonomi dan umpan balik yang rendah.
- Minimnya keterlibatan pekerja dalam pengambilan keputusan dan terlalu banyaknya komunikasi satu arah pada para pekerja
- System pengupahan yang tidak berdasarkan kinerja, atau berdasarkan kinerja yang dapat diukur secara objektif atau dibawah pengendalian pekerja.
- Supervisor, deskripsi pekerjaan dan kebijakan-kebijakan organisasi yang gagal mengungkapkan kepada pekerja apa yang diharapkan dan apa yang akan mendapat imbalan.

⁷ Danu Dwi Atmoko-----

- Kebijakan-kebijakan dan praktek-praktek sumber daya manusia yang diskriminatif dan bervaliditas rendah.

- Kondisi-kondisi pekerjaan sementara, dimana pekerja dapat diberhentikan semaunya (hak pekerja tidak ada)

- Budaya perusahaan yang tidak mendukung pemberdayaan pekerja dan keterlibatan dalam pekerjaan.

Meskipun kondisi-kondisi ini cenderung menciptakan perasaan-perasaan akan kualitas kehidupan kerja yang buruk, kehidupan kerja berkualitas rendah untuk satu pekerja belum tentu sesuai untuk pekerja lainnya, karena adanya perbedaan dalam preferensi, minat, dan persepsi terhadap ketidakpastian dalam lingkungan kerja.⁸

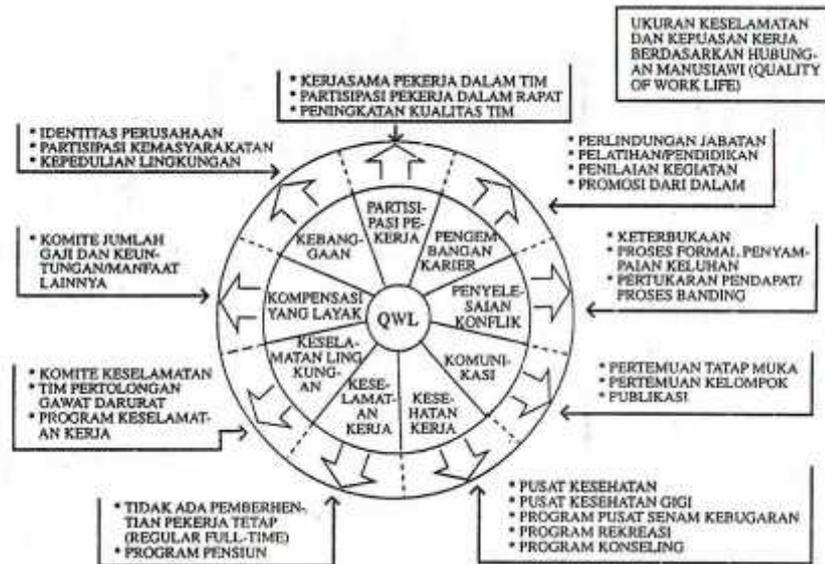
IV. PEMBAHASAN

Suatu lembaga ataupun perusahaan sudah seharusnya dapat memberikan tempat yang layak bagi para pegawainya mengingat kontribusi yang diberikan mereka sangat penting dalam menjalankan aktivitas sehingga lembaga atau suatu perusahaan sehingga dapat *sustainable*. Oleh karena itu diperlukan suatu pendekatan hubungan manusiawi dengan para pegawai.

Adapun tolak ukur keselamatan dan kepuasan kerja berdasarkan hubungan manusiawi (*Quality Of Work Life*) dapat digambarkan berikut:⁹

⁸ Randall S Schuler & Susan E Jackson, Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi abad 21, Erlangga, Jakarta, hal 232.

⁹ Hadari Nawawi, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif, Gajah Mada Press.



Berdasarkan gambar tersebut mempunyai makna bahwa terdapat Sembilan aspek pada SDM dilingkungan organisasi yang perlu diciptakan, dibina dan dikembangkan. Kesembilan aspek tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pegawai sebagai Sumber daya insani memerlukan komunikasi yang terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Komunikasi yang lancar untuk memperoleh informasi-informasi yang dipandang penting oleh pegawai dan disampaikan tepat waktu, dapat menimbulkan rasa puas dan merupakan motivasi kerja yang positif. Untuk itu organisasi dalam menyampaikan informasi dapat dilakukan dalam bentuk pertemuan atau secara langsung pada setiap pegawai, atau melalui pertemuan kelompok, dan dapat pula melalui sarana publikasi organisasi, seperti bulletin, majalah dan lain-lain.

- b. Pegawai memerlukan pemberian kesempatan pemecahan konflik, baik konflik antar individu maupun konflik organisasi, secara terbuka, jujur dan adil. Kondisi itu sangat berpengaruh pada loyalitas dan dedikasi serta motivasi kerja pegawai. Salah satu cara mengatasinya yaitu dengan melakukan negosiasi antara pihak-pihak yang terlibat.
- c. Pegawai memerlukan kejelasan pengembangan karier masing-masing dalam menghadapi masa depannya. Untuk itu dapat ditempuh melalui penawaran untuk memangku suatu pekerjaan/jabatan, memberi kesempatan mengikuti pelatihan atau pendidikan diluar organisasi atau pada lembaga pendidikan yang lebih tinggi. Pelatihan dan pengembangan (*training and development*) merupakan upaya berkelanjutan dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi. Disamping itu dapat ditempuh melalui penilaian karya (pelaksanaan pekerjaan) untuk mengetahui kelebihan dan kekurangannya dalam bekerja yang dilakukan secara objektif. Pada giliran berikutnya dapat ditempuh dengan mempromosikannya untuk memangku jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi tempatnya bekerja.
- d. Pegawai perlu diikut sertakan dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan posisi, kewenangan dan jabatan masing-masing. Untuk itu organisasi perlu melakukannya dengan membentuk tim inti dengan mengikut sertakan pegawai dalam rangka memikirkan langkah-langkah yang akan ditempuh. Disamping itu pula dapat dilakukan dengan menyelenggarakan pertemuan-pertemuan, yang tidak sekedar dipergunakan untuk menyampaikan perintah-perintah dan informasi, tetapi juga untuk memperoleh masukan dan mendengarkan saran-saran/pendapat pegawai.
- e. Pegawai perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangganya pada tempat bekerja termasuk pada pekerjaan atau jabatannya. Untuk

keperluan itu organisasi berkepentingan menciptakan dan mengembangkan identitas yang dapat menimbulkan rasa bangga pegawai pada organisai. Dalam bentuk yang sederhana dapat dilakukan melalui logo atau lambang, kalender, jaket almamater, dan lain-lain. Disamping itu rasa bangga juga dapat dikembangkan melalui partisipasi terhadap kehidupan berbangsa dan bernegara dengan mengikut sertakan pegawai, kepedulian terhadap masalah-masalah lingkungan sekitar.

- f. Pegawai harus memperoleh kompensasi yang adil / wajar dan mencukupi. Untuk itu diperlukan kemampuan menyusun dan menyelenggarakan system dan struktur pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung yang kompetitif dan dapat mensejahterakan kehidupan pegawai sesuai posisi / jabatannya di organisasi dan status social ekonominya di masyarakat.
- g. Pegawai memerlukan keamanan lingkungan kerja. Keamanan pekerjaan (*job security*) diartikan sebagai keamanan dalam pekerjaan seorang pegawai. Untuk itu organisasi berkewajiban menciptakan dan mengembangkan serta memberi jaminan lingkungan kerja yang aman. Beberapa usaha yang dapat dilakukan antara lain 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 pegawai terutama dari segi fisik/jasmaniah. Dengan kata lain organisasi memiliki program keamanan kerja yang dapat dilaksanakan bagi semua pegawainya.
- h. Pegawai memerlukan rasa aman atau jaminan kelangsungan pekerjaannya. Untuk itu organisasi berusaha menghindari pemberhentian sementara para pegawai, menjadikannya sebagai pekerja tetap dengan memiliki tugas-tugas regular dan memiliki program yang teratur dalam memberikan kesempatan pegawai mengundurkan diri, terutama melalui pengaturan pensiun.

- i. Pegawai memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatan fisik agar dapat bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Jika organisasi memperhatikan kesehatan kerja pegawai maka yang berkaitan dengan stress kerja dapat diminimisasi sehingga mampu meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Untuk itu organisasi dapat mendirikan dan menyelenggarakan Pusat kesehatan yang mencakup pelayanan kesehatan pegawai dan perawatan gigi, menyelenggarakan kegiatan olah raga seperti senam, serta adanya Program rekreasi dan Program konseling /penyuluhan bagi para pegawai.

V. KESIMPULAN dan IMPLIKASI

KESIMPULAN

Suatu organisasi atau institusi yang berhasil menerapkan *Quality Of Work Life* dapat dilihat dari beberapa kondisi diantaranya terdapat Keterlibatan pegawai dalam bekerja sehingga dapat memberikan dan meningkatkan kepuasan kerja yang dapat memberikan kontribusi bagi organisasi yaitu meningkatnya produktivitas, tingkat ketidakhadiran yang rendah serta motivasi kerja yang tinggi.

IMPLIKASI

Untuk dapat menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik perlu adanya kerja sama dengan berbagai pihak, diantaranya unsur pimpinan harus dapat mempunyai komunikasi yang baik dengan para pegawai. Dengan adanya komunikasi yang baik diharapkan dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis, memberi rangsangan atau memotivasi pegawai untuk meningkatkan produktivitas, membina suatu kerja sama (*team work*), melibatkan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan bidang tugas masing-masing, memberikan penghargaan kepada pegawai dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

A.Anwar Prabu Mangkunegara, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, PT.Remaja Rusdakarya, Bandung, 2005

Danu Dwi Atmoko, **Sekelumit tentang Quality of Work life**, Goggle, 17 Mei 2010

Hadari Nawawi, **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif**, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 2005

Randall S Schuler & Susan E Jackson, **Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi abad ke-21**, Edisi keenam jilid 2, Erlangga, Jakarta, 1999

Saraji, G Nasi & Dargahi H .2006, *Study of Quality of Work Life*. Irania21n j publ health vol 35 pp 8-14

Veithzal Rivai, **Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi**, PT Grafindo Persada, Jakarta, 2009

William B Werther & Keith Davis, *Human Resources and Personnel Manajemen* 3rd edition. New York: Mcgraw Hill, 1989