

PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN

SETIA TJAHYANTI

STIE Trisakti
tia@stietrisakti.ac.id

Abstrak: Untuk meningkatkan efisiensi antara lain diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas. SDM merupakan elemen utama dalam suatu organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang. Manusia yang memilih teknologi apa yang digunakan, manusia yang mencari modal, serta manusia yang menggunakan dan memeliharanya, disamping itu manusia juga dapat menjadi keunggulan bersaing yang terus menerus. Pada dasarnya masalah SDM berkaitan erat dengan masalah produktivitas tenaga kerja itu sendiri.

Keywords: Quality of work life, sumber daya manusia, produktivitas karyawan

PENDAHULUAN

Era globalisasi dunia ditandai oleh perkembangan yang semakin cepat di segala bidang kegiatan bisnis. Hal ini menuntut adanya efektivitas dan efisien organisasi yang tinggi untuk dapat bertahan hidup ditengah-tengah tingkat persaingan yang sangat ketat antar organisasi. (Nugroho 2006). Perubahan iklim usaha yang sangat cepat menjadikan dunia bisnis saat ini dan dimasa yang akan datang menghadapi tantangan yang akan mempengaruhi kelangsungan suatu usaha.

Menurut Nawawi (2001), tantangan perusahaan yang semakin berat ditandai oleh (1) persaingan bisnis menjadi tajam dan kompleks, mengarah pada bisnis global karena *issue-issue* bisnis internasional semakin besar pengaruhnya terhadap bisnis nasional; (2) Entitas bisnis semakin kuat keterikatannya pada peraturan dan ketentuan perundang-undangan untuk membentuk identitas baru yang bermanfaat tidak saja kepada perusahaan tetapi juga bagi masyarakat sekitar, bangsa dan negara; (3) semakin berkembang *issue-issue survive*,

politik, sosial yang berpengaruh pada kegiatan bisnis secara operasional.

Tantangan dan persaingan dalam dunia bisnis yang semakin ketat tersebut, memacu perusahaan untuk selalu meningkatkan kualitas sehingga memiliki daya saing yang tinggi. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan SDM yang potensial, dan memiliki sumber daya saing yang kuat dan efisien. Untuk meningkatkan efisiensi antara lain diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen utama dalam suatu organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang. Hal tersebut disebabkan karena manusia itu sendiri yang mengendalikan faktor yang lain. Manusia yang memilih teknologi apa yang digunakan, manusia yang mencari modal, serta manusia yang menggunakan dan memeliharanya, disamping itu manusia juga dapat menjadi keunggulan bersaing yang terus menerus. Oleh karena itu, pengelolaan SDM dalam suatu organisasi menjadi suatu hal yang sangat penting (Soekidjo Notoadmodjo, 2003).

Pada dasarnya masalah SDM berkaitan erat dengan masalah produktivitas tenaga kerja itu sendiri. Jika diukur dari produktivitas, keadaan SDM Indonesia kualitasnya tergolong rendah. Rendahnya mutu pekerja ditunjukkan oleh tingkat pendidikan yang ditamatkan, berimplikasi kepada tingkat produktivitas pekerja tersebut. Simanjuntak (dalam Mularsono, 2009) menyatakan bahwa kualitas SDM yang rendah akan mencerminkan beberapa hal, salah satunya sebagai pekerja akan mempunyai produktivitas rendah, padahal produktivitas kerja telah menjadi salah satu faktor dan strategis dalam dunia industri.

Sinungan (2008) berpendapat bahwa peningkatan produktivitas akan menghasilkan peningkatan langsung pada standar hidup yang berada dibawah kondisi distribusi yang sama dari perolehan produktivitas yang sesuai dengan masukan tenaga kerja.

Menurut penjelasan dari Penasehat Dewan Gubernur Bank Indonesia Bidang kerja sama Ekonomi Internasional Sjamsul Arifin pada materi seminar Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015, di Hotel Borobudur, Jakarta, (Kompas, 16/2/2011). Berdasarkan hasil survei UNDP 2010, dengan menggunakan beberapa kriteria seperti pada usia harapan hidup dan rata-rata pendidikan, Indonesia menduduki peringkat 108 dari 169 negara atau rangking enam di antara negara-negara ASEAN. Apabila ditinjau dari produktivitas, tenaga kerja Indonesia menunjukkan peringkat keempat dengan laju pertumbuhan produktivitas terendah, sebesar satu persen. Lebih jauh, jika hal ini terus berlangsung, maka tidak mengherankan apabila produktivitas tenaga kerja Indonesia akan menjadi terendah di ASEAN. Dengan keadaan seperti itu, maka produktivitas SDM masih perlu ditingkatkan.

Menurut Sony Sumarsono (2004) dalam kaitannya dengan pencapaian tugas peningkatan SDM, maka peran dari manajemen SDM adalah sangat penting. Melalui manajemen SDM, aspek produktivitas dapat lebih diarahkan secara efektif dan efisien, khususnya berkaitan

dengan tujuan organisasi. Suatu organisasi akan mencapai produktivitas tertentu jika organisasi tersebut dapat menciptakan suasana kerja yang dapat memotivasi individu-individu dalam organisasi, menumbuhkan suasana kerja sama antar individu dengan kelompok, serta menumbuhkan kreativitas dan inisiatif.

Suasana kerja sebagaimana dijelaskan di atas, akan menciptakan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) yang kondusif bagi tercapainya tujuan organisasi. Kualitas kehidupan kerja sangat berkaitan dengan kepentingan kelompok manusia dalam organisasi. Kualitas kehidupan kerja adalah suatu konsep yang mencakup kualitas yang dirasa (dalam hati pegawai) dari semua aspek keanggotaannya dari organisasi itu. Hal-hal yang dirasa oleh individu dalam organisasi tidak hanya menyangkut kepentingan ekonomis, tetapi juga kepentingan yang berkaitan dengan nilai-nilai pribadi dan sosial dari individu, sehingga mencakup kepuasan pribadi dan kepuasan psikologis, semua faktor-faktor kepuasan ini akan membentuk konsep kualitas kehidupan.

QUALITY OF WORK LIFE

Quality of Work Life (QWL) telah mendapatkan tanggapan antusias dari berbagai pihak. Banyak manajer telah mempraktekannya, terutama untuk hal-hal yang berhubungan dengan produktivitas yang *stagnant*, khususnya di Amerika Serikat dan Eropa. Para pekerja dan serikat pekerja juga telah merasakan arti pentingnya, terutama untuk meningkatkan kondisi pekerjaan dan produktivitas sebagai upaya untuk mendapatkan upah yang lebih baik. Organisasi pemerintah juga tertarik untuk menerapkannya, khususnya untuk meningkatkan produktivitas, serta cara untuk menumbuhkan sektor industri yang demokratis sebagai upaya untuk meminimalkan perselisihan perburuhan.

Menurut Kossen (1987) mengatakan bahwa *Quality of Work Life* (kualitas kehidupan kerja) atau disingkat menjadi QWL adalah seberapa efektifnya organisasi memberikan respon

terhadap kebutuhan-kebutuhan karyawan. Pengertian QWL menurut Koonts *et al.* (1990:333), adalah suatu pendekatan sistem untuk mendesain pekerjaan (*job design*) dan pengembangan dalam ruang lingkup yang luas, terutama dalam melakukan *job enrichment*. Pendekatan ini dikombinasikan pendekatan sistem sosio-etnik dalam manajemen. Dengan demikian QWL bukan saja pendekatan yang luas terhadap *job enrichment*, tetapi juga merupakan bidang multi disiplin dan merupakan perpaduan antara disiplin ilmu industri dan psikologi, teknik industri, teori organisasi, motivasi, *leadership*, dan *industrial relation*.

Menurut Lee dan Yudith (1992:27), bahwa QWL telah memberikan harapan terhadap kepuasan pekerja mengenai kebutuhan-kebutuhan *personel* melalui pengkayaan pengalaman dalam organisasi. Filosofi dasar dari konsep tersebut adalah peningkatan kualitas kehidupan kerja berasal dari semua *effort* pada setiap level/tingkatan organisasi untuk mendapatkan *human dignity* (sesuatu yang sangat bernilai) dan *growth* (pertumbuhan). Menurut Lau & May (1998), QWL didefinisikan sebagai strategi tempat kerja yang mendukung dan memelihara kepuasan karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kondisi kerja karyawan dan organisasi serta keuntungan untuk pemberi kerja.

Menurut Newstroom dan Davis (1996) "*quality of work life* atau kualitas kehidupan kerja merupakan perasaan suka atau tidak suka dari individu-individu terhadap lingkungan kerjanya". Pengertian kualitas kehidupan kerja yang lain menurut Cascio (1998) kualitas kehidupan kerja merupakan persepsi pegawai bahwa mereka merasa aman, secara relatif merasa puas dan dapat berkembang sebagai manusia seluruhnya. Berdasarkan dua pengertian di atas, kualitas kehidupan kerja mengacu pada keadaan lingkungan kerja yang dapat memenuhi kebutuhan pribadi anggota organisasi. Lingkungan kerja merupakan tempat para individu ketika terlibat dengan pekerjaannya sehari-hari. Dengan demikian kualitas kehidupan kerja bermula dari persepsi individu terhadap lingkungan

kerjanya, apakah dengan lingkungan kerjanya tersebut dia dapat memenuhi kebutuhan pribadinya atau tidak. Apabila individu mengatakan bahwa dia merasa tidak dapat memenuhi kebutuhannya melalui lingkungan kerjanya tersebut maka hal itu bisa berarti bahwa kualitas kehidupan kerjanya tersebut tidak baik dan individu tersebut tidak suka dengan keadaan tersebut dan demikian pula sebaliknya.

Pengertian kualitas kehidupan kerja menurut Ivancevich (2001) adalah konsep yang agak umum yang berhubungan dengan beberapa aspek dari pengalaman kerja yang meliputi beberapa faktor antara lain: manajemen, gaya pengawasan, kebebasan dan otonomi untuk membuat keputusan terhadap pekerjaan, pemuasan kebutuhan psikis terhadap lingkungan sekitar, keamanan kerja, kepuasan jam kerja dan tugas penting.

Dessler (2002) mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan suatu keadaan dimana para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dengan bekerja dalam organisasi. Sedangkan menurut Alberc (2002) kualitas kehidupan kerja adalah kualitas yang dirasa (dalam hati para pegawai) dari semua aspek keanggotaannya dalam organisasi.

Menurut Sumarsono (2004: 212) bahwa kualitas kehidupan kerja telah memberikan harapan terhadap kepuasan pekerja mengenai kebutuhan-kebutuhan personil melalui pengkayaan pengalaman dalam organisasi. Filosofi dasar dari konsep tersebut adalah peningkatan kualitas kehidupan kerja berasal dari semua *effort* pada setiap level organisasi untuk mendapatkan *human dignity* (sesuatu yang sangat bernilai) dan *growth* (pertumbuhan).

Dari berbagai pandangan mengenai pengertian kualitas kehidupan kerja, menurut Islam dan Siengthai (2009), *Quality of Work Life* didefinisikan sebagai kondisi yang menyenangkan bagi karyawan, kesejahteraan karyawan dan pengelolaan sikap terhadap pekerja operasional yang sama baiknya dengan karyawan secara umum.

DIMENSI *QUALITY OF WORK LIFE*

Ada dua pandangan mengenai *Quality of Work Life* (QWL). Pertama, QWL adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya, budaya kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja, dan kondisi yang aman). Kedua, menyamakan QWL dengan persepsi karyawan bahwa mereka aman, ada perbaikan lingkungan kerja, secara *relative* imbalan terpuaskan, dan mampu untuk bertumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia.

Menurut Lawler dan Leadford (1983:143), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Semangat dan kegairahan kerja para karyawan dalam melaksanakan tugas dipengaruhi oleh banyak factor. Faktor-faktor tersebut, antara lain jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, penempatan yang tepat, latihan, rasa aman dimasa depan, mutasi, promosi, dan salah satu faktor yang dapat memberikan motivasi dalam pelaksanaan tugas, yaitu lingkungan kerja. Faktor-faktor tersebut dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan. Maka, setiap lembaga atau organisasi haruslah mengusahakan agar faktor-faktor yang termasuk lingkungan kerja diusahakan sedemikian rupa sehingga mempunyai pengaruh yang positif.

QWL menurut David dan Edward (1983: 225) didefinisikan sebagai cara berfikir mengenai orang, kerja dan organisasi. Pengertian ini mencakup beberapa elemen, yaitu: (1) Perhatian mengenai pengaruh kerja terhadap manusia sebagaimana terhadap eektivitas organisasi; (2) Pandangan mengenai partisipasi untuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah organisasi.

Konsep dari kepuasan individu dinyatakan dalam *Quality of Work Life* (QWL). Konsep QWL mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Peran penting dari QWL adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan

manusiawi membawa kepada QWL yang lebih baik (Luthan 1995:132).

Menurut David dan Edward, tipe dari kehidupan QWL meliputi hal-hal sebagai berikut: (1) Berpartisipasi dalam pemecahan masalah; (2) Restrukturisasi kerja; (3) Sistem imbalan yang inovatif; dan (4) Memperbaiki lingkungan kerja.

Beberapa organisasi yang berkeinginan untuk mengembangkan program QWL pertama-tama harus menetapkan tujuan yang ingin diraih dengan program tersebut. Tujuan serta tindakan yang ditetapkan merupakan suatu tanggungjawab manajemen, pekerja, serikat pekerja, serta anggota organisasi lain. Menurut Lee dan Yudith (1992:28), bahwa untuk melaksanakan program QWL terdapat beberapa pedoman:

1. Memahami bahwa program QWL bukanlah program jangka pendek, yaitu program yang secara cepat dapat dilaksanakan secara sempurna.
2. Organisasi harus membuat definisi baru tentang bagaimana kita mengerjakan di dalam organisasi.
3. Merelakan orang-orang yang ada dalam organisasi berpartisipasi pada semua level organisasi.
4. Membangun komitmen sejak dari pimpinan organisasi sampai ketingkat bawah, dengan memberikan persetujuan dan dukungan, dan harus dicerminkan dengan perilaku sehari-hari.
5. Melakukan integrasi tentang tujuan, strategi ke dalam bentuk operasi bisnis sehari-hari.
6. 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 tanggungjawab bagi perilaku dan tindakan pada bagian-bagian lain organisasi.

7. Pendekatan-pendekatan baru dan proses di dalam organisasi. Proses tersebut tidak pernah menjadi statis dan perlu perhatian secara konstan, *responsive* terhadap perkembangan.

KOMPONEN QUALITY OF WORK LIFE

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* (QWL) adalah iklim kerja atau iklim organisasi yang diciptakan dan dikembangkan secara sengaja dalam arti berencana dan sistematis untuk menimbulkan perasaan dilindungi, senang dan puas selama bekerja dan perasaan terjamin apabila masa kerja berakhir atau setelah memasuki usia pensiun. Dalam pengertian yang lebih sederhana kualitas kehidupan kerja adalah kepuasan kerja yang tercipta karena iklim kerja atau iklim organisasi yang kondusif dalam memerankan anggota organisasi sebagai sumber daya manusia.

Keuntungan yang didapat organisasi yang lingkungannya menyelenggarakan QWL secara efektif, yaitu karyawan akan memiliki perasaan memiliki (*sense of belonging*), perasaan ikut bertanggungjawab (*sense of responsibility*) dan kesediaan berpartisipasi (*sense of participation*) yang tinggi terhadap kegiatan organisasi, dan bahkan pada keseluruhan organisasinya. Dalam pengertian yang lebih sederhana, QWL yang diselenggarakan secara efektif akan menciptakan dan mengembangkan loyalitas dan

dedikasi yang tinggi pada organisasi dan bahkan pada para pemimpin (manajer).

Untuk itulah perlu diselenggarakan kegiatan pengembangan organisasi melalui kegiatan memperbaiki dan meningkatkan pelaksanaan kualitas kehidupan kerja, sebagai upaya pimpinan dalam mewujudkan efektivitas organisasi. Keberhasilan organisasi dalam pelaksanaan QWL akan berdampak meningkatkan motivasi kerja anggota organisasi, dan secara terus menerus akan bermanfaat dalam memperbaiki dan meningkatkan prestasi kerjanya.

Pelaksanaan Kualitas Kehidupan Kerja secara baik, pada dasarnya merupakan kegiatan kepemimpinan untuk menempatkan anggota organisasinya sesuai harkat dan martabatnya sebagai manusia. Dengan kata lain pelaksanaan QWL merupakan usaha memperlakukan anggota organisasi secara layak manusiawi, yang akan berdampak pada timbulnya perasaan diterima dan dihargai di lingkungan kerjanya, yang akan diiringi dengan meningkatnya motivasi kerja dan kepuasan kerja yang berpengaruh pada kinerja masing-masing.

Aspek-aspek QWL tersebut menurut Wayne F Cascio (1995) terdiri dari: (a) Partisipasi anggota organisasi; (b) Pengembangan karir; (c) Penyelesaian konflik; (d) Komunikasi; (e) Kesehatan kerja; (f) Keselamatan kerja; (g) Kompensasi atau upah yang layak; (h) Kebanggaan pada organisasi.



Gambar 1 Aspek kualitas kehidupan kerja

Pelaksanaan pengembangan organisasi melalui perbaikan dan peningkatan kualitas kehidupan kerja (QWL) sangat mendukung dalam melaksanakan kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi. Terdapat 9 (sembilan) kegiatan QWL yang dapat dan perlu dilaksanakan, sebagaimana dijelaskan dibawah ini:

1. Partisipasi anggota organisasi

Organisasi harus mampu mempartisipasikan anggota organisasi secara optimal, tidak saja untuk menciptakan perasaan diterima, diakui dan dihargai, tetapi juga untuk memberi peluang menyampaikan ide/gagasan, kreativitas, inovasi, saran, pendapat dan kritik-kritik. Kegiatan ini dapat dilakukan melalui perbaikan dan peningkatan cara mempartisipasikan anggota organisasi melalui rapat-rapat, kerjasama dalam tim, peluang menyampaikan ide/gagasan, kreativitas dll melalui pembuatan proposal atau cara lain yang lebih baik.

2. Pengembangan karier

Organisasi dapat melaksanakan perbaikan dan peningkatan cara pengembangan karier anggota organisasi. Kegiatan ini akan menciptakan perasaan mendapat perhatian dan perlindungan jabatan yang adil. Dengan kata lain dibidang pengembangan karir, dapat dilakukan dengan meningkatkan dan memperbaiki cara organisasi dalam membantu pengembangan karir anggota organisasinya. Tanggungjawab dapat dilakukan dengan tidak melakukan KKN, baik dalam kegiatan penerimaan anggota organisasi baru, promosi jabatan maupun kenaikan pangkat anggota organisasi, melaksanakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan/keahlian kerja dan untuk memenuhi persyaratan promosi, melaksanakan supervisi dan/atau penilaian kinerja secara jujur, terbuka dan obyektif dll.

3. Penyelesaian konflik

Konflik atau perselisihan dapat terjadi setiap saat antara anggota organisasi dengan manajer/pimpinan, sesama anggota organisasi, antar unit kerja dll. Konflik berdampak pelaksanaan pekerjaan terganggu/terhambat,

sehingga organisasi menjadi tidak efektif dalam usaha mencapai tujuannya.

4. Komunikasi

Komunikasi di lingkungan sebuah organisasi sangat besar pengaruhnya pada iklim kerja, yang berarti sangat besar pula pengaruhnya untuk mengefektifkan organisasi. Untuk itu pemimpin tidak saja harus mampu melakukan komunikasi, tetapi juga harus terus menerus meningkatkan kemampuan tersebut, agar berfungsi sebagai pendukung kegiatan mencapai tujuan organisasi, menjelaskan peraturan tata tertib/disiplin dll. Beberapa kegiatan lainnya yang perlu ditingkatkan adalah penyelenggaraan pertemuan tatap muka dengan para pimpinan tingkat menengah dan bawah, bahkan dapat juga dilakukan dengan semua anggota organisasi, pertemuan kelompok/tim kerja, pertemuan antar unit kerja dll. Sedang bagi organisasi berskala besar dan menengah dapat juga dilakukan dengan menerbitkan publikasi (buletin, brosur, majalah organisasi dll) untuk kebutuhan mengkomunikasikan informasi intern.

5. Keselamatan kerja

Untuk mengefektifkan organisasi sebaiknya tidak menciptakan dan mengembangkan perasaan gelisah/resah di lingkungan anggota organisasi, karena dapat menurunkan motivasi, disiplin kerja dan loyalitas pada organisasi. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan agar organisasi tetap efektif dalam mencapai tujuannya, dengan meningkatkan perasaan memperoleh jaminan keselamatan kerja pada setiap anggota organisasi. Beberapa kegiatannya adalah mencari cara terbaik dalam menghindari pemutusan Hubungan Kerja (PHK) sepihak, menyelenggarakan atau mengikutsertakan anggota organisasi dalam program pensiun, program pengadaan perumahan dll.

6. Kesehatan kerja

Untuk mengefektifkan organisasi hanya akan terwujud apabila didukung oleh anggota organisasi yang kesehatannya terjaga, terutama kesehatan fisik. Tidak ada seorangpun

manusia yang dapat bekerja secara efektif, efisien, produktif dan berkualitas apabila kesehatan fisiknya selalu terganggu. Oleh karena itulah para pemimpin/manajer perlu meningkatkan kesediaan dalam memberikan jaminan agar kesehatan anggota organisasi selalu terpelihara. Beberapa kegiatannya adalah dengan mengadakan, meningkatkan dan memperbaiki dana kesehatan atau penggantian biaya pengobatan dan perawatan pada dokter atau rumah sakit, program ke-segaran jasmani, program rekreasi, program konseling gangguan psikis dll. Di lingkungan organisasi berskala menengah atau besar, bahkan dapat dilakukan dengan mendirikan dan menyelenggarakan poliklinik mata, perawatan gigi, atau bahkan mungkin juga dengan mendirikan dan menyelenggarakan sebuah rumah sakit.

7. Kesehatan lingkungan kerja

Untuk mewujudkan organisasi yang efektif diperlukan juga kemampuan dalam mewujudkan, memelihara dan mengawasi lingkungan kerja setiap anggota organisasi. Lingkungan kerja khususnya yang bersifat fisik sangat besar pengaruhnya pada cara kerja dan kenyamanan kerja. Untuk itu dapat dilakukan kegiatan dengan cara meningkatkan kondisi lingkungan kerja melalui kemampuan memelihara ruang kerja agar selalu rapi, sehat, bersih, dan menjadi tempat bekerja yang menyenangkan dan membetahkan. Demikian pula kemampuan memelihara dan menyimpan peralatan kerja, sarana transportasi dll agar selalu berada dalam keadaan baik dan siap dipakai.

8. Kompensasi yang layak

Kompensasi atau sistem upah adalah cara menghargai jasa yang telah diberikan anggota pada organisasi. Penghargaan itu dapat berbentuk kompensasi langsung atau upah tetap berupa uang yang diberikan berdasarkan tenggang waktu tertentu, misalnya perbulan, perminggu, perhari atau perjam. Disamping itu terdapat juga kompensasi tidak langsung, berupa tunjangan, insentif,

biaya pengobatan, uang lembur, uang makan, asuransi, bonus dll.

9. Kebanggaan

Kebanggaan pada organisasi pada dasarnya menggambarkan kepuasan kerja, yang secara implisit didasari oleh berkembangnya perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*) dan perasaan ikut bertanggungjawab (*sense of responsibility*) terhadap kemajuan dan perkembangan yang telah dicapai organisasi dalam kehidupan bersama dengan masyarakat/lingkungan sekitar. Kebanggaan terhadap organisasi seperti itu, dapat terjadi karena kehadirannya diterima, dihargai dan dibutuhkan oleh masyarakat di lingkungan sekitarnya. Kegiatan untuk mengefektifkan organisasi berdasarkan kebanggaan itu, dapat dilakukan melalui peningkatan kepedulian pada masalah sosial dengan ikut bersama masyarakat mencari cara penyelesaiannya. Demikian pula dapat dilakukan.

PENGERTIAN PRODUKTIVITAS

Menurut Suprihanto (1997), pengertian produktivitas dalam arti luas menyangkut hubungan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*) yang dipergunakan untuk menghasilkan output tersebut. Sementara itu, pengertian umum produktivitas dinyatakan sebagai perbandingan antara nilai tambah (*value added*) dengan sumber terpakai (*resources used*). Dengan demikian, jelaslah bahwa produktivitas bukan hanya merupakan ukuran dari produksi atau *output* yang dihasilkan, tetapi ukuran tingkat penggunaan sumber-sumber untuk mencapai sesuatu yang berhubungan dengan efektivitas dalam mencapai sesuatu yang berhubungan dengan efektivitas dalam mencapai suatu misi atau prestasi yang diharapkan.

Menurut Monday (1999), bahwa dalam manajemen sumber daya manusia, fokus utamanya adalah menemukan cara untuk meningkatkan produktivitas. Produktivitas yang dimaksud adalah ukuran tentang hubungan antara input (tenaga kerja, kapital dan motivasi dari kar-

yawan, tetapi dipengaruhi pula oleh teknologi, *capital investment*, kapasitas produksi, skala produksi serta faktor-faktor lain.

Dalam upaya meningkatkan produktivitas menurut Shetty (1992), paling tidak terdapat enam elemen kunci:

1. Dukungan top manajemen
Dukungan ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya memberikan ceramah-ceramah, pertemuan-pertemuan, dan *booklet* tentang *philosophy* produktivitas yang menggambarkan dukungan terhadap program.
2. Dukungan struktur sangat diperlukan
Struktur organisasi dibuat untuk mendukung peningkatan produktivitas (tujuan). Tidak jarang seseorang yang berada dalam bagian tertentu, dibebani tugas-tugas tambahan dalam sebuah komite. Misalnya, *corporate productivity comite* (terdiri dari *top official*) berbagai tanggungjawab untuk mengembangkan program, termasuk didalamnya mendidik dan membantu divisi-divisi dan kelompok-kelompok fungsional dalam pengukuran dan peningkatan produktivitas.
3. Menciptakan *corporate climate* yang kondusif
Iklim yang kondusif sangat penting terhadap peningkatan produktivitas. Shetty mengemukakan empat hal pokok untuk menciptakan iklim yang kondusif, yaitu a. Menciptakan perhatian terhadap para karyawan bahwa manajemen sedang mendorong peningkatan produktivitas; b. Manajemen harus melakukan komunikasi untuk meyakinkan karyawan, sampai mereka benar-benar mengerti tujuan tersebut; c. Perusahaan/manajemen meminta para karyawan untuk meningkatkan *involvement* (keterlibatan) terhadap perusahaan; d. Perusahaan harus menghargai kontribusi-kontribusi yang telah diberikan oleh personil melalui *reward system* yang sesuai.
4. Perusahaan harus membuat metode pengukuran produktivitas dan menetapkan tujuan-tujuan yang realistis. Ukuran yang umum bagi peningkatan produktivitas adalah unit per orang per jam, penjualan payroll dollar, penjualan per karyawan, penjualan per asset

dollar, atau biaya per unit. Dengan menetapkan tujuan-tujuan yang realistis, perusahaan dapat melihat pencapaian terhadap tujuan. Dengan mendasar pada informasi ini, perusahaan dapat mengetahui bagaimana kemajuannya.

5. Teknik produktivitas baru harus terus dicari
Perusahaan harus secara terus menerus mencari teknik-teknik baru untuk meningkatkan produktivitas. Pendekatan yang paling umum adalah *work simplification value engineering*, otomatisasi, system-system yang dianjurkan, *time and motion study*, model-model simulasi, dan *job enrichment*. Dengan menerapkan teknik-teknik tersebut, perusahaan barangkali akan menspesialisasikan pada produk, memanfaatkan *access and equipment*, dan berubah menjadi *low cost, high quality*.
6. Implementasi program produktivitas harus dijadwalkan
Hal ini penting karena menyangkut penggunaan *resources*. Oleh karena itu, peningkatan produktivitas harus direncanakan secara sistematis.

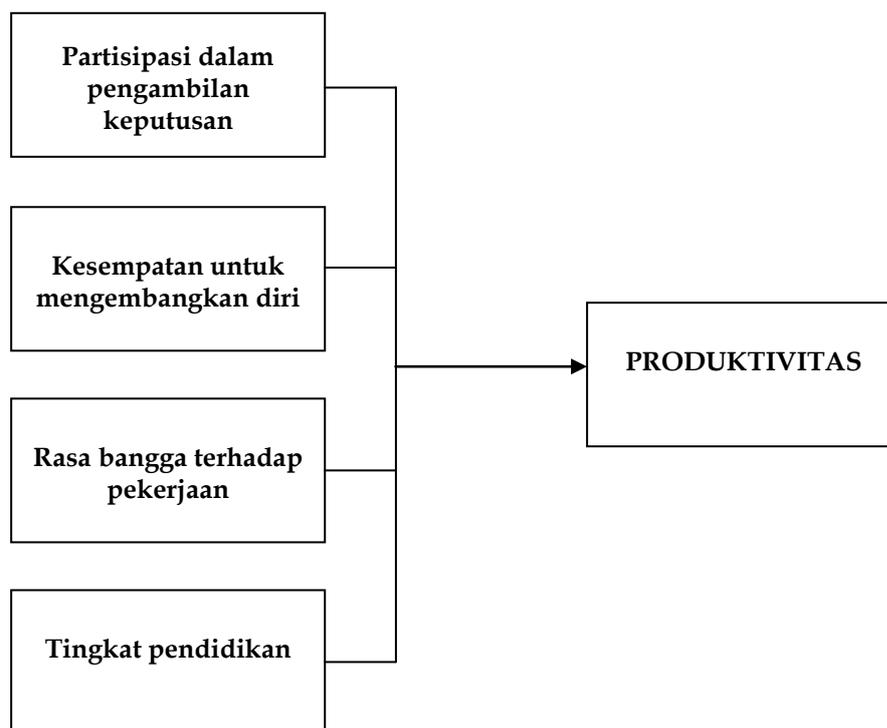
Menurut Shermenherhn (1989:461) menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja yang tinggi adalah yang menawarkan kepada karyawan hal-hal sebagai berikut: (1) gaji yang cukup dan adil untuk suatu pekerjaan (2) kondisi kerja yang aman dan sehat; (3) kesempatan untuk belajar dan menggunakan keterampilan/keahlian yang baru; (4) bisa bertumbuh dan berkembang dalam karier; (5) Integrasi sosial dalam organisasi; (6) perlindungan terhadap hak-hak pribadi; (7) adanya keseimbangan kerja dan tuntutan-tuntutan di luar pekerjaan; dan (8) kebanggaan atas kerja itu sendiri dan organisasi.

Menurut Hellriegel dan Slacum (1984: 571), setiap manusia dalam menentukan pekerjaannya tidaklah semata-mata dimotivasi oleh hal-hal yang bersifat material seperti upah/gaji, bonus, serta tunjangan-tunjangan. Herzberg (1985:571) menyatakan bahwa sejumlah faktor seperti kondisi pekerjaan, *recognition*, *advance-*

ment (kesempatan untuk berkembang), serta tanggungjawab yang dibebankan pada seseorang karyawan akan memunculkan *positive feeling*, dan berhubungan dengan pengalaman seorang karyawan.

Faktor-faktor seperti partisipasi dalam pengambilan keputusan, kesempatan untuk mengembangkan diri, perlindungan terhadap

perlakuan yang tidak adil dan kesempatan untuk memuaskan kebutuhan sosial akan menciptakan *positive feeling*. *Positive feeling* ini kemudian akan meningkatkan motivasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas. Alur tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2 Faktor yang mempengaruhi produktivitas

PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP PRODUKTIVITAS

Quality Of Work Life (QWL) telah menjadi sangat populer selama tahun 1980-an, dan mendapat respon yang sangat positif dari anggota-anggota organisasi terutama untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Rhonen (1981) mengatakan bahwa pengukuran *Quality of Work Life* akan berdampak pada: (a) meningkatkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan terhadap perusahaan; (b) mening-

katkan produktivitas dan motivasi intrinsik karyawan; (3) meningkatkan efektivitas perusahaan dan kompetitif perusahaan dalam menghadapi bisnis global.

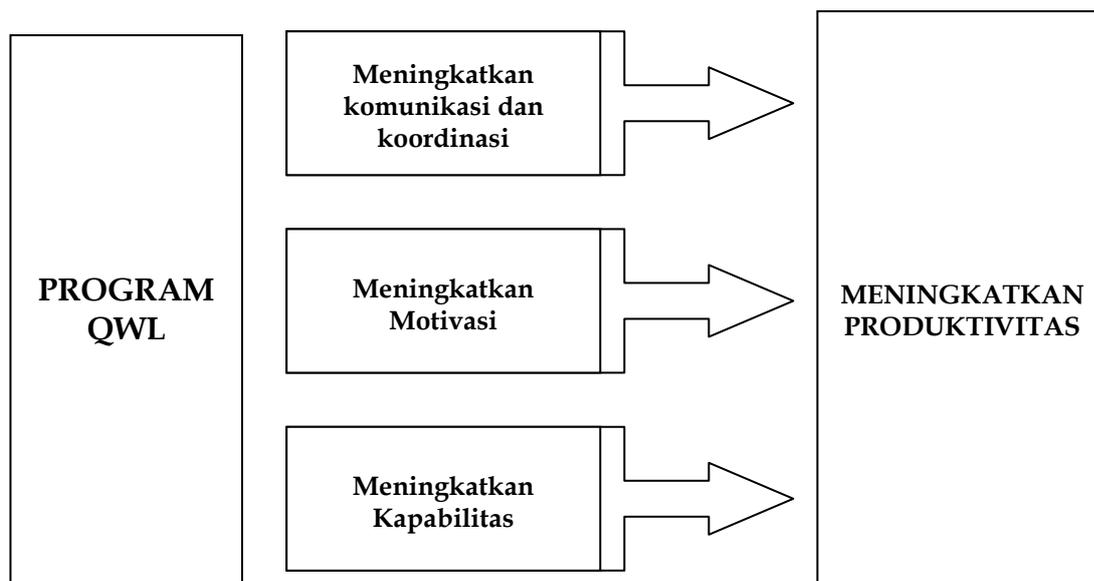
Disamping itu, program QWL juga telah dipandang sebagai suatu cara untuk meningkatkan produktivitas serta meningkatkan kualitas *output* melalui partisipasi serta keterlibatan (*involvement*) karyawan dalam proses pengambilan keputusan. QWL mencakup aktivitas-aktivitas yang ada di dalam organisasi, yang dinyatakan dengan tujuan untuk meningkatkan

suatu kondisi tertentu, sehingga berpengaruh terhadap pengalaman karyawan (*employee's experience*) dalam organisasi. Kondisi-kondisi yang dimaksud adalah (Pasmore WA, 1984: 205); (a) keamanan; (b) keadilan; (c) pilihan-pilihan perorangan/individu; (d) partisipasi dalam pengambilan keputusan; (e) keamanan dan kesehatan; (f) kesempatan untuk berkembang; (g) pekerjaan-pekerjaan yang berarti; (h) kemampuan mengendalikan waktu kerja dan tempat; (i) perlindungan dari perlakuan tidak adil; dan (j) kesempatan untuk memuaskan kebutuhan sosial.

Menurut Gadon H (1994:44) program QWL mempunyai dua tujuan pokok. Yaitu: (a) meningkatkan *Quality of Work Life* bagi para karyawan (b) meningkatkan produktivitas kelompok organisasi. Kualitas kehidupan kerja

dipandang mampu meningkatkan peran serta dan sumbangan dari anggota/karyawan terhadap organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa QWL mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. (May & Lau 1999). Berdasarkan penelitian Supandi dkk (1998), menunjukkan hasil yang positif antara iklim organisasi dengan prestasi kerja secara bersama-sama mempunyai peranan dalam bentuk sumbangan efektif yang tinggi dalam hubungan dengan pencapaian prestasi kerja yang tinggi.

Dalam hal peningkatan produktivitas, hubungan antara program QWL dengan perubahan, terjadi melalui proses yang sangat kompleks, dan biasanya tidak terjadi secara langsung serta tidak mudah diukur. Lawler dan Ledford menggambarkan pengaruh potensial dan program QWL terhadap produktivitas sbb:



Gambar 3 Program *quality of work life* yang meningkatkan *Produktivitas*

Program QWL mempunyai potensi dalam meningkatkan komunikasi individual atau kelompok, motivasi, dan kapabilitas. Peningkatan-peningkatan tersebut akan diubah kedalam peningkatan produktivitas. Disamping itu, pro-

gram QWL telah dipandang sebagai suatu cara untuk meningkatkan produktivitas serta meningkatkan kualitas output melalui partisipasi serta keterlibatan (*involvement*) pekerja dalam proses pembuatan kebijakan.

QWL mendapatkan respon positif dari berbagai organisasi terutama untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja meski kemudian perkembangannya berjalan lambat karena sifatnya yang banyak menuntut dan menekankan pada hasil jangka pendek.

Menurut Gitosudarmo (2000), sasaran utama *Quality of work life* terdiri dari 4 (empat) unsur: (1) program QWL menciptakan organisasi yang lebih demokratis dimana setiap orang memiliki suara terhadap sesuatu yang mempengaruhi kehidupannya; (2) mencoba memberikan imbalan finansial dari organisasi sehingga setiap orang mendapatkan manfaat dari kerjasama yang lebih besar, produktivitas yang lebih tinggi, dan meningkatkan profitabilitas; (3) mencoba mencari cara untuk menciptakan keamanan kerja yang lebih besar dengan lebih meningkatkan hak pekerja; (4) mencoba meningkatkan pengembangan individu dengan menciptakan kondisi yang mendukung terhadap pertumbuhan pribadi.

Menurut Nawawi (2001) bahwa setiap organisasi/perusahaan harus mampu menciptakan kualitas kehidupan kerja (QWL) dalam perusahaan, agar SDM di lingkungan menjadi kompetitif. Namun demikian, program QWL dapat saja menimbulkan *outcomes negatives*. Misalnya, jika *middle manager* dan *first-line supervisor* kurang menerima QWL, dan menganggap bahwa peningkatan partisipasi karyawan merupakan hak *prerogatif* mereka (*management*). Jika hal ini terjadi, maka program QWL barangkali akan gagal, atau tercapai dengan biaya yang sangat mahal, terutama yang berhubungan dengan manajerial dan *supervisory turnover*.

PENUTUP

Berdasarkan pada paparan mengenai pengaruh *quality of work life* (QWL) terhadap produktivitas kerja dapat disimpulkan bahwa: QWL merupakan pendekatan manajemen yang terus menerus diarahkan pada peningkatan kualitas kerja. Kualitas yang dimaksud adalah: kemampuan menghasilkan barang/jasa yang

dipasarkan dengan cara memberikan pelayanan yang selalu terus menerus disesuaikan dengan kebutuhan konsumen sehingga barang dan jasa yang dihasilkan mampu bersaing dan berhasil merebut pasar.

Kualitas kehidupan kerja (QWL) yang kondusif dapat ditingkatkan jika organisasi memahami kualitas yang dirasa oleh individu yang tidak saja menyangkut kepentingan ekonomis, tetapi juga berkaitan dengan nilai dan pribadi dan sosial sehingga akan membentuk kepuasan pribadi dan kepuasan psikologis. menurut Cascio (1998) kualitas kehidupan kerja merupakan persepsi pegawai bahwa mereka merasa aman, secara relatif merasa puas dan dapat berkembang sebagai manusia seutuhnya.

Program QWL pada dasarnya mencari cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dan menciptakan pekerjaan yang lebih baik atau terciptanya kinerja yang tinggi. (Gitosudarmo 2000). Konsep QWL mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian QWL mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi dapat kepada kualitas, kehidupan kerja yang lebih baik. (Luthans 1955: 132). Keuntungan yang didapat organisasi yang lingkungannya menyelenggarakan QWL secara efektif, akan menciptakan dan mengembangkan loyalitas dan dedikasi yang tinggi pada organisasi dan bahkan pada para pemimpin (manajer).

Peningkatan kualitas kehidupan kerja seseorang dapat memberikan pula *positive feeling* yang lebih besar, *selfesteem* yang lebih tinggi, peningkatan *Job satisfaction*, dan peningkatan komitmen terhadap organisasi yang pada akhirnya peningkatan kualitas kehidupan kerja akan mengurangi tingkat absensi. Terciptanya kualitas kehidupan kerja yang baik menimbulkan kepuasan karyawan karena keinginan, kebutuhan dan nilai-nilai karyawan dapat terpenuhi dalam organisasi tersebut.

Untuk memperbaiki QWL, organisasi dituntut untuk memperbaiki komponen-komponen berikut: keterlibatan karyawan, pengembangan

karir, penyelesaian konflik, komunikasi, fasilitas yang tersedia, rasa aman terhadap pekerjaan, keselamatan lingkungan kerja, kompensasi yang seimbang, dan rasa bangga terhadap institusi akan mempengaruhi produktivitas.

Hal ini akan memotivasi semangat kerja karyawan yang penuh gairah, tanggungjawab dan memberikan kontribusi pada kepuasan pribadi dan psikologisnya sehingga produktivitas kerja karyawan itu juga diharapkan meningkat. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kualitas kehidupan kerja memberikan karyawan untuk memanfaatkan statusnya sebagai makhluk sosial secara optimal dalam mendukung pelaksanaan kerjanya.

Dapat disimpulkan bahwa QWL mampu mengubah sikap dan perilaku SDM untuk mencapai produktivitas kerja dalam menghadapi tantangan. Beberapa implikasi positif dari QWL adalah menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kekeluargaan, menemukan serta memperbaiki masalah secara cepat.

Disamping itu, QWL juga akan memandu organisasi dalam upaya menyesuaikan diri de-

ngan perkembangan dari luar, seperti pelanggan, teknologi, sosial, dan ekonomi. Bagi karyawan, QWL akan meningkatkan kepuasan kerja, pergaulan yang lebih akrab, meningkatkan disiplin, meningkatkan pengawasan secara bersama, menurunkan tingkat absensi, serta mendorong proses belajar dari pengalaman.

Namun demikian, program QWL dapat saja menimbulkan *outcomes negatives*, jika para manager di perusahaan kurang menerima QWL, dan menganggap bahwa peningkatan partisipasi karyawan merupakan hak *prerogatif* mereka (*management*). Jika hal ini terjadi, maka program QWL barangkali akan gagal, atau tercapai dengan biaya yang sangat mahal, terutama yang berhubungan dengan manajerial dan *supervisory turnover*.

Kualitas kehidupan kerja dipandang mampu meningkatkan peran serta dan sumbangan dari anggota/karyawan terhadap organisasi. Program QWL mempunyai potensi dalam meningkatkan komunikasi individual atau kelompok, motivasi, dan kapabilitas. Peningkatan-peningkatan tersebut akan diubah kedalam peningkatan produktivitas.

REFERENSI:

- Dessler, Gary. 2013. *Human Resources Management*. 13th edition. Pearson Education.
- Davis, S.M., 1984. *Managing Corporate Culture*. Ballinger, Cambridge-Massachusetts.
- Hasibuan, Malayu SP. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Luthans, F. 1998. *Organizational Behavioral*. Seventh Editions. McGraw-Hill. NewYork.
- Nawawi, hadari, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis dan Kompetitif*. Cetakan Keempat. Penerbit Gajah Mada University Press Yogyakarta.
- Noe, Robert M. 1994. *Human Resources Management, Gaining Competitive Advantage*, Richards D. Irwin Inc. USA.
- Sumarsono, HM. Sony, 2004. *Metode Riset Sumber daya Manusia*. Edisi Pertama. Graha Ilmu.
- Schermerhorn, J.R. 1989. *Management for Productivity*, 3rd edition. John Wiley & Sons. USA.
- Suhariadi, F. 2001. *Produktivitas sebagai Bentuk Perilaku: (Sebuah Upaya Alternatif Perguruan Psikologi)* Surabaya: Universitas Airlangga.
- Wayne, Cascio F., 1992. *Managing Human Resources, Quality of Work Life, Profit*. 3rd edition. Graduate School of Business University of Colorado, Denver. Mc Graw-Hill Inc. Singapore.