

Aplikasi Program Peningkatan Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*) Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan

**Titiek Mulyaningsih
STIEBBANK**

A high quality of work life is essential for organizations to continue to attract and retain employees. Quality Of Work Life (QWL) is a process in which organizations recognize their responsibility to develop job and working conditions that are excellent for the employee and organization. The interventions of QWL will effectively utilize the employee potentials by ensuring great participation and involvement of workers. This paper focuses and analyses the application of QWL to improve employee productivity that leads to organization productivity. They are 10 factors of QWL that influence the improvement of employee productivity: (1) attitude; (2) environment; (3) opportunities; (4) nature of job; (5) people; (6) stress; (7) career; (8) challenges; (9) growth and development; (10) risk and compensation

Key word: *QWL, Employee Productivity, Employee, QWL Components, QWL factors*

1. Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah ketrampilan dan keahlian, manajemen SDM juga berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik. Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (*internal factor*) maupun upaya strategis dari perusahaan. Faktor-faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain, sementara contoh faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja yang baik merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Sesuai dengan fungsinya, pihak manajemen bertugas membuat system dan struktur dengan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan manusiawi dengan memperhatikan kemampuan karyawan. Selain itu, manajemen juga berkewajiban menyediakan sarana dan prasarana, lingkungan

kerja dan iklim kerja yang kondusif yang bisa mendorong karyawan selalu berinovasi dan berkreasi. Penting bagi perusahaan membina tenaga kerja dan memelihara kualitas kehidupan kerja yang membuat karyawan merasa nyaman dengan pekerjaan dan lingkungan kerja, sehingga mereka dapat memberikan sumbangannya secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan mencapai kinerja terbaik.

Dalam PortalHR.com, Gallup, Towers Watson, dan Hay Group melakukan survey terhadap 7.000 orang pekerja Amerika di awal tahun 2011. Survey tentang tingkat keterlibatan karyawan dengan perusahaan ini menunjukkan bahwa: (1) karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya akan dua kali kemungkinannya (43%) dibandingkan yang tidak terlibat aktif (21%) untuk melaporkan bahwa organisasinya sedang merekrut. Sementara itu, pekerja yang tidak terlibat secara emosional dengan pekerjaan dan tempat kerja (sekitar 30 persen) akan jauh lebih cenderung melaporkan bahwa perusahaan sedang melakukan PHK dibanding mereka yang lebih terlibat (13 persen). Index keterlibatan karyawan dari Gallup diperoleh berdasarkan jawaban pekerja pada 12 unsur di tempat kerja yang berhubungan dengan hasil kinerja, seperti produktivitas, layanan pelanggan, kualitas, retensi, keamanan, dan profit. Keterlibatan karyawan dalam perusahaan merupakan salah satu unsur kualitas kehidupan kerja. Dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas kehidupan kerja karyawan akan mempengaruhi persepsi dan kebanggaan karyawan terhadap perusahaannya. Pada karyawan yang mempunyai rasa keterlibatan tinggi akan mempunyai persepsi yang positif terhadap perusahaannya, dan sebaliknya untuk karyawan yang mempunyai tingkat keterlibatan rendah.

Elmuti dan Kathawala, 1997, May dan Lau, 1999, dalam Aris Husnawati (2006), menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Di sisi lain, Cascio (2003) mengatakan bahwa pelaksanaan program peningkatan QWL bukanlah hal yang mudah dan memerlukan waktu yang lama untuk bisa sepenuhnya terintegrasi dengan perusahaan.

Bagaimana cara mempertahankan dan meningkatkan moral kerja karyawan dengan program peningkatan Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*) sehingga memberikan kontribusi yang optimal kepada organisasi? Tulisan ini membahas tentang pelaksanaan program peningkatan kualitas kehidupan kerja sebagai salah satu upaya meningkatkan kinerja karyawan.

2. Tinjauan Pustaka

Konsep Manajemen SDM Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan

1. Pengertian Produktifitas

Produktivitas adalah ukuran rasio antara output (barang dan jasa) dengan input (Tenaga kerja, modal dan peralatan). Dikatakan produktif jikalau output lebih besar dari pada input, sebaliknya tidak produktif jika output lebih kecil daripada input. Produktivitas juga mengukur kemampuan karyawan melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara efektif dan efisien (Cascio, 2003). Sementara itu Gomez Mejia (2004: 19) mendefinisikan produktivitas sebagai ukuran kemampuan karyawan memberi nilai tambah atas produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Selanjutnya produktivitas ditentukan oleh 3 faktor, yaitu: (1) kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (ability); (2) motivasi atau keinginan karyawan melaksanakan pekerjaannya dengan usaha yang maksimum; (3) kualitas kehidupan kerja yang menunjang kepuasan kerja (*quality of work life*).

Menurut Balai pengembangan produktivitas daerah yang dikutip oleh Soedarmayanti bahwa ada enam faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja, adalah :

- 1) Sikap kerja, seperti : kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (*shift work*) dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim
 - 2) Tingkat keterampilan yang ditentukan oleh pendidikan latihan dalam manajemen supervise serta keterampilan dalam tehnik industri
 - 3) Hubungan tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu (*Quality control circles*)
 - 4) Manajemen produktivitas, yaitu : manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas
 - 5) Efisiensi tenaga kerja, seperti : perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
 - 6) Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada dalam jalur yang benar dalam berusaha.
- <http://makalahdanskripsi.blogspot.com/2008/11/faktor-faktor-yang-mempengaruhi.html>

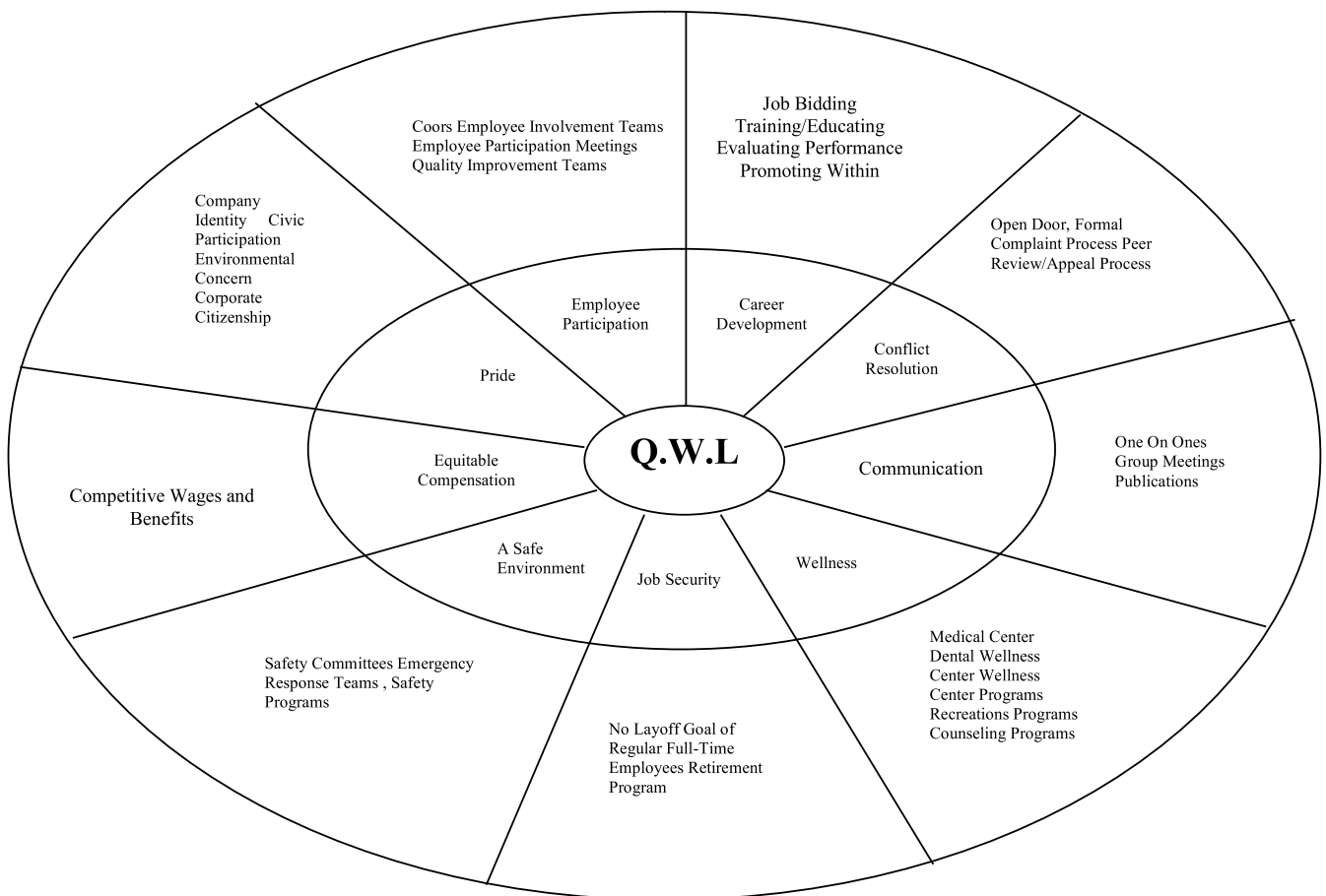
Dalam perkembangannya, kesuksesan organisasi lebih tergantung kepada nilai-nilai modal *intangibile* dari para pekerja (*human capital*). *Kapital atau modal* dimungkinkan dalam bentuk kreatifitas para disainer, *proficiency*

atau keahlian para arsiteknya, pengetahuan para marketer dan bahkan kuatnya budaya internal perusahaan.

2. Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja atau *Quality of Work Life* (QWL)

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* (QWL) oleh Cascio (2003: 27) didefinisikan sebagai persepsi karyawan yang merasa aman, relatif mendapatkan kepuasan, sehingga mampu mengembangkan dirinya sebagai manusia (...*employees' perceptions that they are safe, relatively well satisfied, and able to grow and develop as human beings*). QWL merupakan satu perangkat kondisi praktek organisasi yang meliputi: pemberian kesempatan pengambilan keputusan dalam pekerjaan, disain tempat kerja, dan pemenuhan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan, dan pelayanan secara efektif. Selanjutnya Cascio, 2003 merangkum kegiatan Program peningkatan QWL seperti dalam gambar berikut:

QUALITY OF WORK LIFE THROUGH QUALITY RELATIONSHIPS



Cascio, 2003

Pelaksanaan program peningkatan QWL menuntut kerelaan berbagi kekuasaan, pelatihan yang ekstensif bagi karyawan dan manajer, dan kesabaran bagi orang-orang yang terlibat. Karyawan dituntut untuk berpola pikir dan bekerja layaknya pebisnis, mereka juga harus aktif mencari tahu tentang prinsip-prinsip biaya, kualitas, profit, kerugian, kepuasan pelanggan. Di sisi lain, manajer harus memahami perannya sebagai pimpinan, pembantu, dan pengelola informasi.

Sementara itu Gomez Mejia (2004: 19) mendefinisikan kualitas kehidupan kerja *Quality of Work Life* (QWL) sebagai ukuran sejauh mana karyawan merasa aman dan puas terhadap pekerjaannya (*A measure of how safe and satisfied employees feel with their jobs*). Tingkat kualitas kehidupan kerja yang tinggi menunjukkan kepuasan kerja, yang merupakan prediksi kuat tingkat absensi dan perputaran tenaga kerja. Selanjutnya meningkatkan QWL merupakan investasi untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. QWL meliputi: perspektif kerja organisasional; kelompok dan individu, desain pekerjaan, dan fleksibilitas ketenagakerjaan.

Fokus QWL adalah hasil terhadap individual yaitu bagaimana pekerjaan dapat menjadikan orang lebih baik dibanding pada bagaimana orang dapat bekerja lebih baik. Kualitas kehidupan kerja mengacu pada pengaruh situasi kerja keseluruhan terhadap seorang individu (Jewell & Siegel, 1990) dalam Muhammad Idrus, 2004. Selanjutnya untuk menggambarkan ada tidaknya pengaruh kualitas kerja dalam kehidupan individu konsep kualitas kehidupan kerja ditunjukkan dengan indikator negatif, yaitu dua gejala QWL yang rendah: ditandai dengan tingkat kebosanan (*boredom*) dan kehilangan semangat kerja (*burnout*). Adapun salah satu ciri kebosanan adalah melamun di tempat kerja, ketidaknyamanan tugas kerja rutin dan lingkungan kerja. Kehilangan semangat kerja (*burnout*) merupakan masalah yang berkembang dalam dunia bisnis di manapun.

Dumaine, Jewell & Siegel (1990) dalam Muhammad Idrus, 2004 mengemukakan semakin banyak jumlah eksekutif yang begitu saja kehabisan tenaga, mengeluh mengalami kelelahan dan kecemasan. Dari hasil survey yang dilakukan Dumaine ternyata sepertiga dari jumlah mereka yang disurvei (3.000 orang manajer) mengalami peningkatan tekanan kerja. Secara definisi, sulit untuk menjelaskan apa yang dimaksud dengan kehilangan semangat kerja (*burnout*), namun beberapa indikasi yang ditengarai sebagai indikasi kehilangan semangat kerja adalah kelelahan, semangat yang rendah, sering tidak masuk, meningkatnya masalah kesehatan dan pemakaian obat dan alkohol yang berlebihan. Lebih jauh Muhammad Idrus, 2004 mengutip pendapat Umstot (1988) bahwa kehilangan semangat kerja sebagai satu kondisi mental, emosional dan kelelahan fisik yang dihasilkan dari bekerja dengan orang dan organisasi yang kompleks melebihi rentang waktu yang

secara emosional merupakan situasi kelelahan. Kehilangan semangat kerja ini terjadi manakala orang menjadi kelelahan terhadap kehadiran tekanan yang tidak dapat dihindari dengan tanpa disertai (atau hanya sedikit saja) hal-hal yang berhubungan dengan kepuasan untuk mengatasi tekanan ini. Lebih lanjut diungkap Umstot bahwa kehilangan semangat kerja ini lebih terjadi karena tekanan kronis setiap hari dibanding satu kejadian kritis tertentu. Kelelahan dapat terjadi pada setiap jenis pekerjaan, biasanya pada profesi yang berhubungan dengan orang sebagai tugas utamanya, seperti manajer, pekerja sosial, guru ataupun polisi. Penyebab kelelahan itu sendiri biasanya berhubungan dengan orang, interaksi dalam organisasi dan pekerjaan itu sendiri. ditimbulkannya adalah kinerja yang rendah, atau kelainan fisik.

Dessler (2003) mengemukakan pandangan bahwa: Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) mengacu pada keadaan menyenangkan tidaknya lingkungan pekerjaan bagi orang-orang. Program peningkatan QWL bertujuan meningkatkan keefektifan lingkungan kerja yang memenuhi tuntutan personal dan organisasional, serta nilai-nilai yang mengutamakan kesehatan, keselamatan, keamanan kerja, kepuasan kerja, pengembangan kompetensi, keseimbangan dalam kehidupan kerja dan di luar pekerjaan (pribadi). Unsur kualitas kehidupan kerja ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Perlakuan yang fair, adil, sportif terhadap pegawai.
2. Kesempatan bagi tiap pegawai untuk menggunakan kemampuan secara penuh dan kesempatan untuk mewujudkan diri.
3. Komunikasi terbuka dan saling mempercayai diantara semua pegawai, yaitu hubungan antara atasan dan bawahan, dan juga antara sesama pegawai yang dilandasi oleh saling terbuka dan saling percaya.
4. Kesempatan bagi semua pegawai untuk berperan secara aktif dalam pengambilan keputusan-keputusan penting yang melibatkan pekerjaan-pekerjaan mereka.
5. Kompensasi yang cukup dan adil bagi Kompensasi yang cukup dan adil.
6. Lingkungan aman dan sehat yaitu lingkungan tempat bekerja yang menyangkut rasa aman, kesejahteraan, kesehatan dan ketersediaan fasilitas kerja yang dapat menunjang aktivitas kerja pegawai selama melakukan pekerjaannya.

Sementara T S Nanjundeswaraswamy dan Swamy D R, 2012, melakukan ulasan literatur tentang komponen kualitas kehidupan kerja sebagai berikut:

Komponen Kualitas Kehidupan Kerja Menurut Beberapa Penulis

Author	Component
Walton(1975)	1 Adequate And Fair Compensation, 2 Safe And Healthy Working Conditions, 3 Immediate Opportunity To Use And Develop Human Capacities,4 Opportunity For Continued Growth And Security, 5 Social Integration In The Work Organization, 6 Constitutionalism In The Work Organization, 7 Work And Total Life Space And 8 Social Relevance Of Work Life.
Stein (1983)	1.Autonomy or being independent; 2.Being recognized and prized;3. Belongings; 4. Progression and development; 5.External reward
Levine, Taylor and Davis(1984)	1.Respect from supervisor and trust on employee's capability;2.Change of work; 3.Challenge of the work; 4.Future development opportunity arising from the current work;5.Self esteem;6.Scope of impacted work and life beyond work itself; 7.Contribution towards society from the work
Mirvis and Lawler (1984)	1 safe work environment,2 equitable wages,3 equal employment opportunities and 4 opportunities for advancement
Baba and Jamal(1991)	1. Job satisfaction, 2 job involvement,3 work role ambiguity,4 work role conflict, 5 work role overload,6 job stress,7 organizational commitment and 8 turn-over intentions
CAI Hui-ru(1994)	1.Living quality: compensation, welfare, work safety, work protection; 2.Social quality: the relationship with the boss, colleagues, and customers; 3.Growth quality: participation management promotion, self-growth, self-esteem and work characteristic
Lau RSM, Bruce EM (1998)	1. Job security 2. Reward systems3. Training 4. Career advancements opportunities5. Participation in decision in decision making
Ellis and Pompli (2002)	1 poor working environments,2 resident aggression,3 workload, inability to deliver quality of care preferred,4. balance of work and family, 5 shiftwork, 6 lack of involvement in decision making,7 professional isolation,8 lack of recognition,9 poor relationships with supervisor/peers,10 role conflict, 11 lack of opportunity to learn new skills.
CHEN Jia-sheng, FAN Jing-li(2003)	1.Working environment;2.Salary and bonus;3.Welfare;4.Promotion; 5.Work nature;6.Training and development;7.Leadship style of the boss; 8.Cooperation among colleagues; 9.Enterprise image;10.Communication;11.Organizational regulations; 12.Organization climate and culture; 13.Working time and workload
JIA Hai-wei (2003)	1. Needs for survival; 2. Needs for passion; 3. Needs for belonging; 4. Need for self

G Nasl Saraji, H Dargahi (2006)	1. Fair Pay and Autonomy 2. Job security, 3. Reward systems, 4. Training and career advancements 5. Opportunities, and 6. Participitation in decision making 7. Interesting and satisfying work. 8. Trust in senior management. 9. Recognition of efforts 10. Health and safety standards at work. 11. Balance between the time spent at work and the time spent with family and friends 12. Amount of work to be done 13. Level of stress experienced at work 14. Occupational health and safety at work
Raduan Che Rose, LooSee Beh, Jegak Uli and Khairuddin Idris(2006)	1. Career Satisfaction , 2. Career Achievement And 3. Career Balance
Qing Tao, Peng Tian-yu and Luo Jian(2007)	1. Work related task: work autonomy, importance of the tasks, feedback on work, significance of the work; 2. Organizational environment: team spirit, interpersonal relationship, management style; 3. Social psychology: social and psychological support, mutual respect, social image of the enterprise, economic position
Seyed Mehdi Hosseini, Gholamreza Mehdizadeh Jorjatki(2010)	1. Fair and adequate pay and benefits rights, 2. Observance of safety and health factors, 3. Opportunities to continue growth and security of staff., 4. Acceptance work organization, 5. Work life and social dependence on society and individual life, 6. Governing the overall living space in the environment, 7. Integration of social improved human abilities

T S Nanjundeswaraswamy, Dr Swamy D R/ International Journal of Engineering Research and Applications (IJERA) ISSN: 2248-9622 www.ijera.com Vol. 2, Issue 3, May-Jun 2012, pp.1053-1059

Pendapat yang sama tentang praktek QWL oleh Rethinam, Ismail (2008), dan Gupta, Sharma (2011), menyimpulkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality Of Work Life*) adalah konsep yang luas tentang penggajian yang adil, kondisi kerja yang aman dan sehat, kondisi kerja dan integrasi sosial di tempat kerja yang memungkinkan karyawan menggunakan semua kapasitasnya.

Sangat jelas bahwa tingkat produktivitas tergantung kepada kemampuan kerja dan motivasi para individu tenaga kerjanya. Gomez-Mejia, 2004, mengatakan bahwa para karyawan akan lebih memilih bekerja dan tetap akan bergabung pada perusahaan yang menawarkan kualitas kehidupan kerja (QWL) yang baik (tinggi). QWL yang tinggi berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja, yang pada gilirannya merupakan prediktor yang kuat terhadap tingkat absensi dan

perputaran TK. Tampak betapa penting kehadiran QWL dalam diri karyawan. Hal ini karena secara umum QWL dapat membangkitkan rasa aman, rasa kesejajaran, rasa bangga, rasa kekeluargaan, kebermilikan, otonomi, tanggungjawab dan fleksibilitas karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa merupakan suatu keharusan sebuah organisasi memperhatikan kualitas kehidupan kerja yang ada di organisasinya. Penerapan peningkatan kualitas kehidupan kerja diharapkan dapat berdampak baik bagi organisasi secara keseluruhan, terutama dalam membina hubungan dengan para karyawan dalam organisasi itu. Ada 10 faktor yang perlu diperhatikan dalam menerapkan program peningkatan QWL, yaitu: (1) Faktor sikap (*attitude*) karyawan yang dipersyaratkan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya; (2) Faktor lingkungan (*environment*) kerja yang berbeda akan menuntut perlakuan yang berbeda pula; (3) Faktor kesempatan (*opportunities*) yang dimunculkan oleh pekerjaan itu sendiri, ada pekerjaan yang banyak menawarkan kesempatan, di sisi lain ada pekerjaan yang tidak memberikan kesempatan sama sekali; (4) Faktor pekerjaan (*nature of job*), karakteristik pekerjaan akan menentukan persyaratan dan tuntutan tertentu; (5) Faktor orang (*people*), pada prinsipnya pekerjaan akan melibatkan berbagai jenis dan level pekerja, mereka mempunyai kriteria QWL yang berbeda-beda pula.;(6) Faktor stress yang dimunculkan oleh pekerjaan akan berbeda-beda menurut jenis pekerja; (7) Faktor Karir, sebuah pekerjaan seharusnya mempunyai sistem karir yang berbeda-beda menurut jenis pekerjaannya; (8) Faktor tantangan, di satu sisi pekerjaan akan memunculkan tantangan yang akan diterima dengan senang oleh para karyawan, di sisi lain banyak pekerjaan yang tidak memunculkan tantangan bahkan bersifat rutin membosankan; (9) Faktor Pengembangan dan pertumbuhan, sebuah pekerjaan tentunya menawarkan pengembangan dan pertumbuhan yang dinanti-nanti oleh para karyawan, sebaliknya pada pekerjaan yang tidak menawarkan pengembangan dan pertumbuhan akan menghasilkan kehidupan kerja yang membosankan selain tidak menarik bagi karyawan yang sekarang maka hal ini apalagi untuk calon karyawan ; (10) Faktor Resiko dan kompensasi, setiap pekerjaan pasti mengandung resiko tertentu, namun resiko yang muncul tidaklah selalu proporsional dengan kompensasi yang diterimanya.
<http://www.chrmglobal.com/Articles/183/1/Quality-of-Work-Life.html>

3.Aplikasi Program Peningkatan Kualitas Kehidupan Kerja

Bentuk-bentuk Program Peningkatan Kualitas Kehidupan Kerja akan dibahas dengan memperhatikan 10 faktor di atas, yaitu: (1) Faktor sikap (*attitude*); (2) Faktor lingkungan (*environment*); (3) Faktor kesempatan (*opportunities*); (4) Faktor pekerjaan (*nature of job*); (5) Faktor orang

(*people*);(6) Faktor stress; (7) Faktor Karir; (8) Faktor tantangan; (9) Faktor Pengembangan dan pertumbuhan; (10) Faktor Resiko dan kompensasi.

(1) Faktor sikap (*attitude*) Kualitas kehidupan kerja akan dapat ditingkatkan melalui pekerjaan-pekerjaan yang mensyaratkan sikap tertentu, antara lain: pemberian tanggung jawab dalam pekerjaan tertentu, memerlukan pengetahuan (*knowledge*) yang memadai, ketrampilan, keahlian, pengalaman, semangat (*enthusiasm*), tingkat energi tertentu, kesediaan mempelajari hal-hal baru, dinamis, rasa memiliki dalam organisasi (*sense of belongingness*), keterlibatan dalam pekerjaan, hubungan antar orang, adaptasi pada perubahan keterbukaan atas ide atau inovasi, persaingan, kemampuan bekerja di bawah tekanan, kualitas kepemimpinan (*leadership*), yakin dan percaya kepada manajemen senior, serta semangat tim. Bentuk aktifitas dan tugas yang mengandung faktor ini ada pada pekerjaan yang secara karakter mensyaratkan sikap tersebut, misal: pekerja profesi, manajerial, perencana, team work, dll. Sementara untuk pekerjaan yang bersifat rutin tidak menuntut variabel sikap di atas dapat diberi tambahan tugas non rutin seperti: kepanitiaan, task force, ataupun rotasi.

(2) Faktor lingkungan (*environment*), sangat dimungkinkan pekerjaan berhubungan dengan pelanggan yang sangat bervariasi sehingga diperlukan level toleransi, preferensi, patron perilaku, tingkat pemahaman, atau mungkin dalam pekerjaan yang berbahaya, seperti pekerjaan dengan mesin drilling, cranes, peleburan besi, atau bahkan berhubungan dengan binatang buas. Pekerjaan-pekerjaan ini memerlukan kewaspadaan keamanan yang tinggi, selalu berjaga-jaga, mengambil tindakan spontan, pandangan mata yang selalu waspada, selalu ingat (konsentrasi), memerlukan kesabaran tinggi, menuntut ketegasan, kehati-hatian, perhatian dan kepekaan, serta pengendalian emosi.

Pekerjaan-pekerjaan di lingkungan yang kurang nyaman dan kurang aman ini mempersyaratkan perlindungan yang baik. Salah satu bentuk program peningkatan kualitas kehidupan kerja untuk pekerjaan di lingkungan seperti ini adalah jaminan perlindungan baik secara fisik maupun psikologis. Secara fisik berupa ruangan kerja yang memadai, alat-alat perlindungan dan SOP (standar dan prosedur operasi) yang jelas, program K3 (Kesehatan, Keselamatan Kerja), pemberian dukungan moral dan juga perlindungan asuransi. Program lain yang merupakan keharusan bagi karyawan ini adalah pelatihan dan pendidikan serta pengalaman untuk menjalankan pekerjaannya. Program peningkatan QWL bagi karyawan kantor selain jaminan kesehatan kerja juga ruangan yang nyaman, baik dari sisi layout, perlengkapan kerja, warna cat tembok, furniture, sinar dan lampu yang digunakan musik yang

diputar, dan standard kerja lainnya.

- (3) **Faktor kesempatan (*opportunities*).** Beberapa pekerjaan menawarkan kesempatan: pembelajaran, riset, penemuan (discovery), pengembangan diri, peningkatan ketrampilan, inovasi, eksplorasi, status selebriti yang penuh dengan reputasi dan ekspose publik, seperti pekerjaan publik relation, dosen, guru, peneliti, diplomat, eksekutif, dll. Di sisi lain banyak pekerjaan yang monoton, rutin, berulang, membosankan, bahkan tidak ada kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilannya, seperti pekerjaan operator mesin, buruh atau level pelaksana paling bawah.

Untuk kondisi kelompok pekerjaan yang pertama jauh lebih menyenangkan dibandingkan dengan kelompok pekerjaan yang kedua. Pada dasarnya setiap karyawan menginginkan untuk dapat mempergunakan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki serta mempelajari hal-hal yang baru. Selain itu karyawan juga menginginkan promosi dan pengembangan sejajar dengan keamanan pekerjaan yang rasional. Dengan begitu dalam pekerjaan karyawan membutuhkan otonomi, peluang mempertanggungjawabkan pekerjaan dan balikan.

Program peningkatan QWL dapat dilakukan dengan memberi peluang kepada para karyawan untuk menggunakan dan mengembangkan potensi yang mereka miliki, misal kesempatan meningkatkan jenjang pendidikan, mengikuti kursus ataupun pelatihan tertentu sesuai potensi yang dimiliki, atau meningkatkan pengalaman dengan berbagai cara antara lain magang, sehingga apabila pada suatu saat ada kesempatan promosi atau rotasi bisa diusulkan. Program peningkatan QWL yang lain dapat dilakukan dengan rotasi ke bagian lain ataupun diberikan pekerjaan tambahan sementara, seperti kepanitiaan ataupun taskforce.

- (4) **Faktor pekerjaan (*nature of job*).** Program peningkatan QWL haruslah menyesuaikan dengan jenis-jenis pekerjaannya. Karakteristik pekerjaan yang memerlukan kesiagaan penuh agar terhindar dari bahaya, seperti: sopir, polisi lalulintas, pemadam kebakaran, pekerja bangunan, tambang, peleburan besi, dll akan berbeda dengan pekerjaan sebagai pilot, dokter, jaksa dan jurnalis yang menuntut kehati-hatian, pemikiran dan kebijakan tertentu. Sementara pekerjaan lain seperti CEO, dosen dan guru menuntut tanggungjawab dan akuntabilitas namun lingkungan kerjanya nyaman. Profesi sebagai security, guard, ataupun kasir menuntut kejujuran dan kehati-hatian yang tinggi, karena menyangkut reputasi dan nama baik. Beberapa pekerjaan lain menuntut soft skill, kualitas kepemimpinan, kemampuan pengambilan keputusan, kemampuan melatih dan penyerapan dari yang lain, kemampuan merencana dan visi ke depan. Ada pula pekerjaan yang menuntut ketrampilan

motorik, kesempurnaan dan extra kehati-hati.

Program peningkatan QWL yang dapat dilaksanakan sangatlah tergantung pada jenis pekerjaannya, namun demikian secara umum orang akan puas dengan pekerjaannya sendiri apabila ia paham, menguasai serta mencintai pekerjaan tersebut. Bahkan kadangkala pekerjaan tersebut tidak cukup memberi kepuasan materi, namun secara batiniah sangat memuaskan. Oleh karena itu, pelatihan untuk peningkatan pemahaman pekerjaan sangat diperlukan agar mereka semakin menguasai dan pada akhirnya dicapai "*learning curve*".

(5) Faktor orang (people), Setiap orang yang bekerja akan berhubungan dengan 3 kelompok orang di tempat kerja. Mereka adalah boss, rekan kerja yang selevel, dan anak buah. Beberapa profesi juga menuntut interaksi dengan orang lain seperti dengan pasien, anak-anak (sekolah), delegasi asing, politisi, public figure, selebriti, dll. Situasi ini menuntut kepekaan yang tinggi, temperamen tenang, sabar, lembut, humor dan diplomasi.

Pada situasi ini program peningkatan QWL dapat diwujudkan dengan membangun hubungan, baik hubungan interpersonal maupun hubungan kelompok. Pada dasarnya hubungan interpersonal dan hubungan kelompok sangat penting bagi organisasi. Karyawan membutuhkan rasa memiliki untuk memenuhi kebutuhan sosial mereka, sementara organisasi memberi kesempatan kepada karyawannya untuk membentuk hubungan sosial yang saling mendukung dan kekerabatan, hubungan yang baik antar individu maupun antar kelompok merupakan pilar penting dalam menghasilkan kinerja yang baik. Tingkat hubungan yang menghasilkan keikatan tinggi akan mempermudah organisasi mewujudkan visi misinya, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas karyawan dan organisasi. Hal yang juga penting diperhatikan adalah jaminan bahwa dalam organisasi secara relatif bebas dari prasangka dan pelecehan seksual.

(6) Faktor stress. Tidak ada seorangpun di dunia ini yang bebas dari stress, hanya tingkatan dan jenisnya saja yang berbeda-beda. Pada lingkungan dan situasi yang sama respon seseorang akan berbeda sesuai dengan daya tahan masing-masing, ada individu yang sensitif sehingga mudah stress dan ada pula yang bandel sehingga tidak mudah stress. Pada dasarnya stress merupakan respon seseorang terhadap tekanan lingkungan, baik fisik, maupun psikologis. Jenis-jenis stress yang muncul dalam lingkungan kerja ada 4, yaitu: a) Stress Kepribadian (Personality Stress), adalah stress yang dipicu oleh masalah dari dalam diri seseorang. Berhubungan dengan cara pandang pada masalah dan kepercayaan atas dirinya. Orang yang selalu menyikapi positif segala tekanan hidup akan kecil resiko terkenal stress jenis yang satu ini. b) Stress Psikososial (Psychosocial Stress) yaitu stress yang dipicu oleh hubungan relasi dengan orang lain di sekitarnya atau akibat

situasi sosial lainnya. Contohnya seperti stres adaptasi lingkungan baru, masalah cinta, masalah keluarga, stres macet di jalan raya, dielok-olok, dan lain-lain. c) Stres Bioekologi (Bio-Ecological Stress) adalah stress yang dipicu oleh dua hal, yaitu ekologi / lingkungan seperti polusi serta cuaca dan yang kedua akibat kondisi biologis seperti akibat datang bulan, demam, asma, jerawat, tambah tua, dan banyak lagi akibat penyakit dan kondisi tubuh lainnya. d) Stress Pekerjaan (Job Stress) adalah stress yang dipicu oleh pekerjaan seseorang. Persaingan jabatan, tekanan pekerjaan, deadline, terlalu banyak kerjaan, ancaman phk, target tinggi, usaha gagal, persaingan bisnis, adalah beberapa hal umum yang dapat memicu munculnya stress akibat karir pekerjaan. <http://organisasi.org/jenis-macam-kategori-pemicu-stress-penyebab-stres-psikologis-manusia>.

Meskipun orang tidak bisa menghindari dari Stress, sebaiknya stress segera ditindaklanjuti agar tidak berujung pada hal yang lebih parah seperti depresi dan gila. Seorang direktur perusahaan akan mengalami stress mental, sementara pekerja mengalami stress fisik, dan seorang psikiater kemungkinan mengalami stress emosi. Stress mental dan psikologis lebih merusak dibanding stress fisik. Program peningkatan QWL untuk mengatasi hal ini adalah: (a) Mengenali situasi kelelahan dan melakukan rotasi karyawan dari posisi yang memiliki kecenderungan menjadi penyebab kelelahan. (b) Penekanan pada waktu kerja, jangan biarkan orang bekerja antara 12 hingga 16 jam per hari, karena kelelahan yang berlebihan selain memunculkan stress fisik yang bisa merambat ke stress mental, kelelahan juga mengakibatkan penurunan produktivitas baik individu maupun kelompok dan organisasi. (c) Wujudkan program rekreasi bersama seluruh anggota kelompok bersama keluarganya, hal ini selain menghilangkan stress juga mengakrabkan hubungan antar anggota organisasi dan hubungan antar keluarga karyawan. Hubungan yang baik antar anggota organisasi akan mempermudah organisasi dalam mengarahkan pencapaian visi, misi dan goal organisasi. Di sisi lain rekreasi bersama akan mempererat hubungan keluarga, sehingga dalam keluarga akan terpujuk kepercayaan dan rasa memiliki organisasi, factor ini akan meningkatkan produktivitas karyawan. Apabila stress tidak teratasi, maka organisasi bisa menggunakan program Bimbingan konseling, psikolog, dokter, teman dekat, keluarga, pasangan istri/suami, anak, dan sebagainya mungkin bisa membantu masalah yang kita miliki.

- (7) **Faktor Karir.** Setiap pekerjaan harus memberi kesempatan pengembangan karir. Faktor karir merupakan faktor penting dalam kualitas kehidupan kerja. Peningkatan status, penghargaan dan pengenalan oleh manajemen merupakan alasan mengapa karyawan bersedia bergabung dengan perusahaan.

Atmosphere kerja yang kondusif untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan individu karyawan.

Karyawan yang bekerja tentu mengharapkan peningkatan karir atau pengembangan potensi yang pribadi yang nantinya akan bermanfaat baik bagi dirinya maupun bagi organisasi. Apabila terbuka kesempatan untuk berprestasi, maka akan menimbulkan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Merupakan situasi yang fair bagi kedua belah pihak, ketika karyawan diberikan reward yang setimpal atas kejujuran, usaha lebih dan pencapaian kinerja yang baik. Di sisi lain karyawan yang malas dan lalai harus diberi hukuman yang setimpal pula. Situasi ini akan lebih memotivasi karyawan yang telah bekerja dengan penuh semangat dan tentunya akan mendorong karyawan lainnya untuk memperbaiki kinerjanya.

- (8) **Faktor tantangan.** Tugas-tugas yang diberikan harus memberi tantangan, paling tidak membuat karyawan tertarik untuk mengerjakan sehingga memungkinkan karyawan meng'*upgrade*' pengetahuan, ketrampilan dan kemampuannya. Sementara pekerjaan yang monoton membuat karyawan bosan, tidak antusias, frustrasi, tidak puas, kurang inisiatif dan tidak menarik. Tantangan merupakan api yang membakar semangat karyawan untuk selalu berinisiatif dan menikmati hidup. Semangat menyelesaikan pekerjaan menantang menimbulkan kepuasan lebih dibanding dengan penghargaan berupa uang, selain juga meningkatkan kepercayaan diri. Program peningkatan QWL dapat berupa pemberian pekerjaan yang sama sekali menantang dengan level tanggung jawab yang tinggi (program Promosi), ataupun pekerjaan dengan level tanggung jawab sama namun jenis tugas yang berbeda (program Rotasi). Program ini haruslah diikuti dengan pendampingan, coaching, pelatihan ataupun pendidikan. Selanjutnya dilakukan evaluasi atas kinerja yang dicapai, untuk kemudian diumumkan kepada khalayak atas keberhasilannya.
- (9) **Faktor pengembangan dan pertumbuhan,** jika organisasi tidak memberikan kesempatan tumbuh dan pengembangan diri maka akan sulit memelihara karyawan yang berbakat, selain juga mempersulit organisasi dalam merekrut karyawan potensial. Pada dasarnya tidak ada seorang karyawanpun yang tidak ingin berkembang dan mengalami pertumbuhan. Sebuah organisasi yang mengalami kemajuan dan pertumbuhan akan menghasilkan kesejahteraan yang baik kepada para karyawannya, wajar apabila organisasi yang tidak berkembang dan tidak mengalami pertumbuhan akan menjadikan para karyawannya bosan dan tidak semangat. Apabila

karyawannya tidak semangat dan tidak bangga atas pekerjaannya maka bisa diprediksi bahwa perusahaan dalam jangka waktu tertentu akan hancur. Sebaliknya apabila karyawan mendapatkan kepuasan karena perusahaan mengalami pengembangan dan pertumbuhan maka mereka akan bangga dan secara suka rela akan bersedia mempromosikan perusahaan. Kebanggaan dan kepuasan atas apa yang dicapai organisasi merupakan bagian positif dari QWL, sebaliknya apabila karyawan merasa bahwa ternyata organisasinya tidak berkembang maka karyawan perlu dipompa semangatnya untuk meningkatkan kinerjanya, karena kinerja individu akan membentuk kinerja organisasi sampai karyawan dan organisasi merasa puas dengan capaian kinerjanya.

- (10) **Faktor Resiko dan kompensasi.** Fair Pay and Autonomy Reward systems, Pada umumnya kompensasi dihubungkan secara langsung dengan kuantitas atau hasil pekerjaan, jam kerja orang, jenis dan level tanggungjawab, akuntabilitas, kewenangan yang didelegasikan, otoritas yang dipunyai sesuai dengan posisi dalam struktur organisasi, resiko yang ditanggung, tingkat komitmen yang dipersyaratkan, target dan deadline, industri, negara, permintaan dan penawaran tenaga kerja trampil, stabilitas politik, kebijakan ekonomi suatu negara. Besar kecilnya resiko pekerjaan bervariasi sesuai dengan jenis pekerjaannya. Semua orang setuju bahwa reward merupakan kriteria kunci untuk menarik calon karyawan. tingkat alokasi dan penghargaan (promosi jabatan dan honor) berdasarkan kinerja karyawan sebagai lawan dari senioritas, anakmas dan lain-lain.

Ketidakejelasan standar upah, secara umum akan mempengaruhi kualitas kehidupan kerja dan kualitas hidup. Tanpa upah yang mencukupi akan sulit untuk memenuhi kebutuhan fisiologis dan rasa aman, untuk mencapai harga diri, pertumbuhan dan aktualisasi diri. Kesetaraan dan keadilan dalam upah merupakan penentu yang penting terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Karyawan yang diperlakukan secara tidak adil bisasa berhubungan dengan pekerjaan dan rendahnya kualitas kehidupan kerja mereka.

Tingginya kualitas kehidupan kerja karyawan terkait dengan hak-hak mereka. Beberapa hak tersebut seperti privacy, proses pembayaran, kesamaan dan kebebasan untuk berbicara serta penghargaan atas hak individual. Kriteria terakhir adalah hubungan antara pekerjaan dengan keseluruhan kehidupan. Dalam hal ini adalah interaksi pekerjaan dengan keluarga, teman dan lokasi geografis.

4. Simpulan

Kualitas Kehidupan Kerja atau Quality of Work Life (QWL) merupakan hal yang penting bagi perusahaan, karena menyangkut produktivitas karyawan. Kinerja para karyawan akan membentuk kinerja perusahaan, apabila para karyawan produktif maka kinerja perusahaan juga akan baik, demikian pula sebaliknya. Karyawan akan berperilaku dan berkontribusi positif jika perusahaan memberikan imbalan yang sesuai, memenuhi kriteria layak dan adil. Imbalan di sini bukan hanya gaji ataupun hal-hal yang bersifat fisik (fasilitas kerja), namun juga imbalan yang bersifat non fisik, seperti pengakuan, kepercayaan, perhatian.

Berbeda dengan sumberdaya yang lain, karyawan sebagai sumberdaya manusia mempunyai karakteristik yang unik. Ketika semua keinginannya terpenuhi maka mereka akan memberikan kontribusi yang positif, dan sebaliknya. Sikap karyawan atau moral kerja ini bukanlah hal yang langgeng, seringkali terjadi bahwa meskipun semua hak-haknya terpenuhi, produktivitas kerja mereka tidak seperti yang diharapkan perusahaan, misalkan karena alasan pribadi yang mengakibatkan turunnya semangat kerja. Oleh karena itu perusahaan harus peka terhadap kondisi masing-masing individu karyawan.

Peningkatan QWL melalui 10 aktivitas seperti yang telah dibahas di atas merupakan cara untuk mempertahankan moral kerja karyawan. Sehingga diharapkan akan meningkatkan produktivitas karyawan dan pada gilirannya perusahaan akan menuai kinerja yang positif. Peningkatan QWL merupakan hal yang wajib bagi perusahaan, di sisi karyawan sebagai sumberdaya manusia selain harus produktif juga harus memahami kemampuan dan kondisi perusahaan. Karyawan yang bahagia dan bersemangat akan menekan tingkat turnover karyawan, membuat keputusan yang baik, serta memberi kontribusi positif kepada organisasi. Jaminan kualitas kehidupan kerja yang baik tidak hanya menarik bagi calon pekerja muda, namun juga mempertahankan karyawan lama yang trampil dan berbakat.

Daftar Pustaka

- Cascio, Wayne F. 2003. *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*, International edition: McGraw –Hill Irwin.
- Dessler, G. 2003. *Human Resources Management*, Ninth Edition. New Jersey: Prentice hall.
- Husnawati, Ari. 2006. Skripsi: *Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel (Studi Pada Perum Pegadaian Kanwil VI Semarang)*, Program Studi Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana,

Universitas Diponegoro, Semarang

Meenakshi, Gupta dan Parul Sharma. 2011. *Factor Credentials Boosting Quality Of Work Life Of Bsnl Employees In Jammu Region, APJRB Volume 2*, Issue 1 ISSN 2229-4104

Mejia Luis R Gomez, et all. 2004. *Managing Human Resources*, 4th Edition: Pearson Prentice Hall.

Muhammad Idrus, 2004, *Iklim Organisasi Dan Implikasinya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan*, Seminar Industri & Organisasi, Fakultas Psikologi UTY Yogyakarta

Raharjo, Muhamad Muiz. 2011. *Manajemen Sumberdaya Manusia Yang Unggul, Cerdas & Berkarakter Islami*: Penerbit Gava Media, Yogyakarta.

Rethinam, Guna Seelan dan Maimunah Ismail. 2008. Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals. *European Journal of Social Sciences* – Volume 7, Number 1.

T S Nanjundeswaraswamy, Dr Swamy D R/ *International Journal of Engineering Research and Applications* (IJERA) ISSN: 2248-9622
www.ijera.com Vol. 2, Issue 3, May-Jun 2012, pp.1053-1059

<http://www.portalhr.com/people-management/employee-relations/10-alasan-perusahaan-besar-gagal-menjaga-best-talent/> (retrieved at 8 January 2012)

<http://makalahdanskripsi.blogspot.com/2008/11/faktor-faktor-yang-mempengaruhi.html>

<http://www.chrmglobal.com/Articles/183/1/Quality-of-Work-Life.html>