



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS KUALITAS KEHIDUPAN KERJA KARYAWAN
INDUSTRI GARMEN DI INDONESIA**

TESIS

**EARNEST VICEROY SIMANUNGKALIT
1006830191**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
JAKARTA
JULI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS KUALITAS KEHIDUPAN KERJA KARYAWAN
INDUSTRI GARMEN DI INDONESIA**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

**EARNEST VICEROY SIMANUNGKALIT
1006830191**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
KEKHUSUSAN SUMBER DAYA MANUSIA
JAKARTA
JULI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Earnest Viceroy Simanungkalit
NPM : 1006830191
Tanda Tangan : 
Tanggal : 1 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Earnest Viceroy Simanungkalit
NPM : 1006830191
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Analisis Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan Industri Garmen di Indonesia

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Sari Wahyuni, Ph. D

Penguji : Dr. Yanki Hartijasti

Penguji : Aryana Satrya Ph. D

()
()
()

Ditetapkan di: Jakarta

Tanggal 9 Juli 2012

KATA PENGANTAR

Pertama-tama saya panjatkan puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa atas karunia yang selalu diberikanNya kepada saya sehingga tesis ini dapat selesai. Topik tesis ini dikemukakan karena ketertarikan saya terhadap ilmu manajemen sumber daya manusia dengan kombinasi teori dan implikasinya pada dunia bisnis khususnya industri garmen Indonesia. Dengan demikian, saya berharap dunia akademisi dan dunia bisnis garmen memperoleh manfaat dari tesis ini.

Saya menyadari bahwa banyak sekali bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak yang diberikan kepada saya, dari masa perkuliahan sampai dengan selesainya penyusunan tesis ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Rhenald Kasali, PhD, selaku ketua program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia;
2. Ibu Sari Wahyuni, Phd. selaku pembimbing dalam penyusunan tesis ini, yang selalu memberikan dukungan, masukan, dan motivasi dalam kemajuan penulis;
3. Seluruh dosen pengajar Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia khususnya Pak Edgar, Ibu Riani, Pak Tigor, Pak Pulung, Pak Imo, Pak Eko, Pak Willem, Pak Roy, Pak Muslim, Pak Aryana, dan Ibu Yanki yang telah memberikan pendidikan dan bimbingan kepada penulis selama mengikuti kegiatan perkuliahan;
4. Semua staf akademik, staf administrasi, staf perpustakaan dan pihak-pihak yang bertugas dalam kesatuan keluarga besar Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia;
5. Bapak Simon dan Bu Retno dari program *Better Work* Indonesia yang telah membantu selama proses pengambilan data berlangsung;
6. Pihak Manajemen dan rekan program *Better Work* Indonesia di *International Labour Organization*, Aniqa, Bu Endah, Bu Isti yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang penulis perlukan;

7. Keluarga besar Simanungkalit, Fader, Mader, Kak Yek, Kak Vie, Kiki, Yola, dan Caesar yang telah memberikan bantuan dukungan semangat dan kesempatan untuk belajar lagi.
8. Teman hidup yang banyak membantu dalam penyusunan tesis ini, Natalia Debora, yang telah memberikan banyak waktu, inspirasi dan semangat dalam kuliah dan tugas akhir.
9. Rekan-rekan mahasiswa MMUI Angkatan 2010 *batch 2*, khususnya kelas A-102, Adit, Amel, Arthur, Arya, Bayu, Billy, Nosa, Ditto, Faisal, Farid, Gilang, Indra, Irfan, Mbak Hani, Tika, Cici, Ricky, Milka, Nandra, Puri, Taufik, Mbak Tika, yang telah menjadi teman penulis dalam menjalani perkuliahan di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia;
10. Kelompok wali songo, Reno, Bu Susi, Amel, Yudi, Riki, Nita, Billy, dan Nyoman. Semangat berpetualang dalam dunia pengembangan sumber daya manusia.
11. Serta pihak-pihak lain yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Akhir kata, penulis mengharapkan Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang membantu dan semoga tesis ini dapat membawa manfaat bagi berbagai pihak yang memerlukan.

Jakarta, 1 Juli 2012

Earnest Viceroy Simanungkalit

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di
bawah ini:

Nama : Earnest Viceroy Simanungkalit
NPM : 1006830191
Program Studi : Magister Manajemen
Departemen : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Analisis Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan Industri Garmen di Indonesia

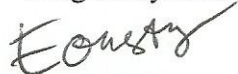
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media / formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis / pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 1 Juli 2012

Yang menyatakan



(Earnest Viceroy Simanungkalit)

ABSTRAK

Nama : Earnest Viceroy Simanungkalit
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Analisis Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan Industri Garmen di Indonesia

Industri garmen merupakan industri padat karya sehingga memiliki bentuk pengelolaan sumber daya manusia yang berbeda karena sebagian besar operasional kerja menggunakan tenaga tradisional atau manusia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi kerja dan upaya yang perlu dilakukan dalam mengelola dan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan di industri garmen Indonesia. Variabel kualitas kehidupan kerja yang diteliti adalah kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang, dasar sumber daya manusia, keikutsertaan dalam perserikatan, dan komunikasi dengan pengaduan keluhan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif *single cross section*. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah perusahaan di bidang garmen masih kurang memperhatikan pada aspek kesempatan karyawan untuk bertumbuh, dan berkembang. Selain itu, perlu ditingkatkan kegiatan komunikasi antara atasan dan karyawan dalam menyelesaikan masalah kerja. Hal ini didukung dengan tingginya minat karyawan untuk mengetahui informasi tentang masalah ketenagakerjaan.

Kata Kunci:

Kualitas kehidupan kerja, sumber daya manusia, industri garmen

ABSTRACT

Name : Earnest Viceroy Simanungkalit
Study Program : Human Resources Management
Title : Quality of Work Life on Indonesian Garment Industry

The garment industry is classified as a traditional industry. This fact explains why its human resources management has to differ from other kinds of industry, since most of its operation is solely powered by human. This study aims to observe the work conditions as well as to evaluate how to improve the quality of worker's life (QWL) in Indonesian garment industry. The QWL mentioned above comprises of the chances of growth and development, participation in unions and ability to communicate and resolution of conflicts. This study was conducted using the descriptive single cross section method. Based on this research, it was found that companies that run in the garment industry have not paid enough attention on the growth and development of their workers. Another issue that needs to be highlighted is the fact that the companies still have to improve the quality of communication between supervisors and workers in order to solve problems that occur in the workplace. This research has shown that workers commonly have a high intention to be well-informed about human resources management issues.

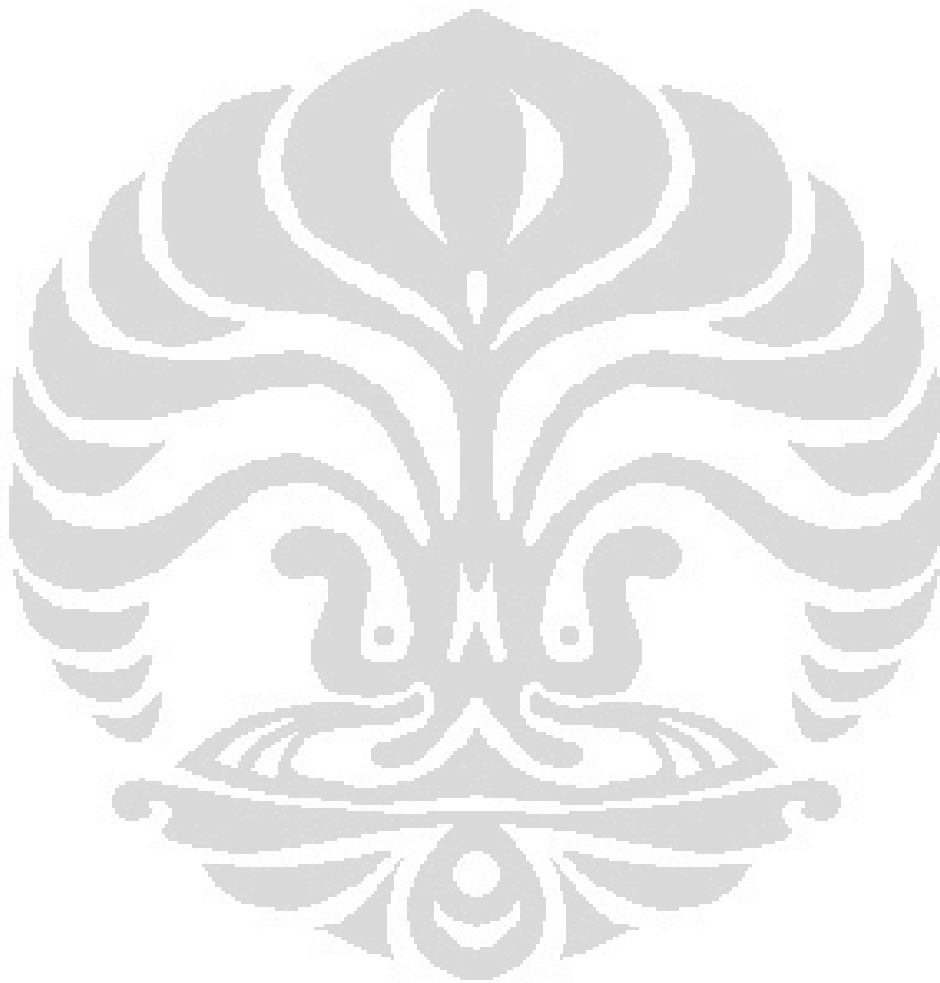
Key words:

Quality of work life, human resource, garment industry

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Sistematika Penulisan	7
2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Kualitas Kehidupan Kerja.....	8
2.2 Dimensi dalam Kualitas Kehidupan Kerja	20
2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas Kehidupan kerja ..	29
2.4 Pengelolaan Kualitas Kehidupan Kerja	32
2.5 Hubungan Industrial.....	36
3. MODEL DAN METODE PENELITIAN	39
3.1. Model Penelitian	39
3.2. Jenis Penelitian.....	40
3.3. Ruang Lingkup Penelitian.....	42
3.4. Unit Analisis	43
3.5. Operasionalisasi Variabel	43
3.6. Operasional Variabel Penelitian.....	48
3.7. Metode Analisis Penelitian	51
3.8. Teknik Pengumpulan Data.....	56
4. ANALISIS DATA	57
4.1. Profil Responden Penelitian.....	57
4.2. Pengolahan Data	63
4.3. Analisis Kualitas Kehidupan Kerja.....	63
4.3.1. <i>Basic</i> Sumber Daya Manusia.....	63
4.3.2. Kebebasan dalam Berserikat	74
4.3.3. Kesempatan untuk Bertumbuh dan Berkembang.....	76
4.3.4. Komunikasi dan Pengaduan Masalah.....	79
4.4. Diskusi Penelitian	86

5. KESIMPULAN DAN SARAN	102
5.1. Kesimpulan	102
5.2. Saran	103
DAFTAR PUSTAKA	106
LAMPIRAN.....	110



DAFTAR TABEL

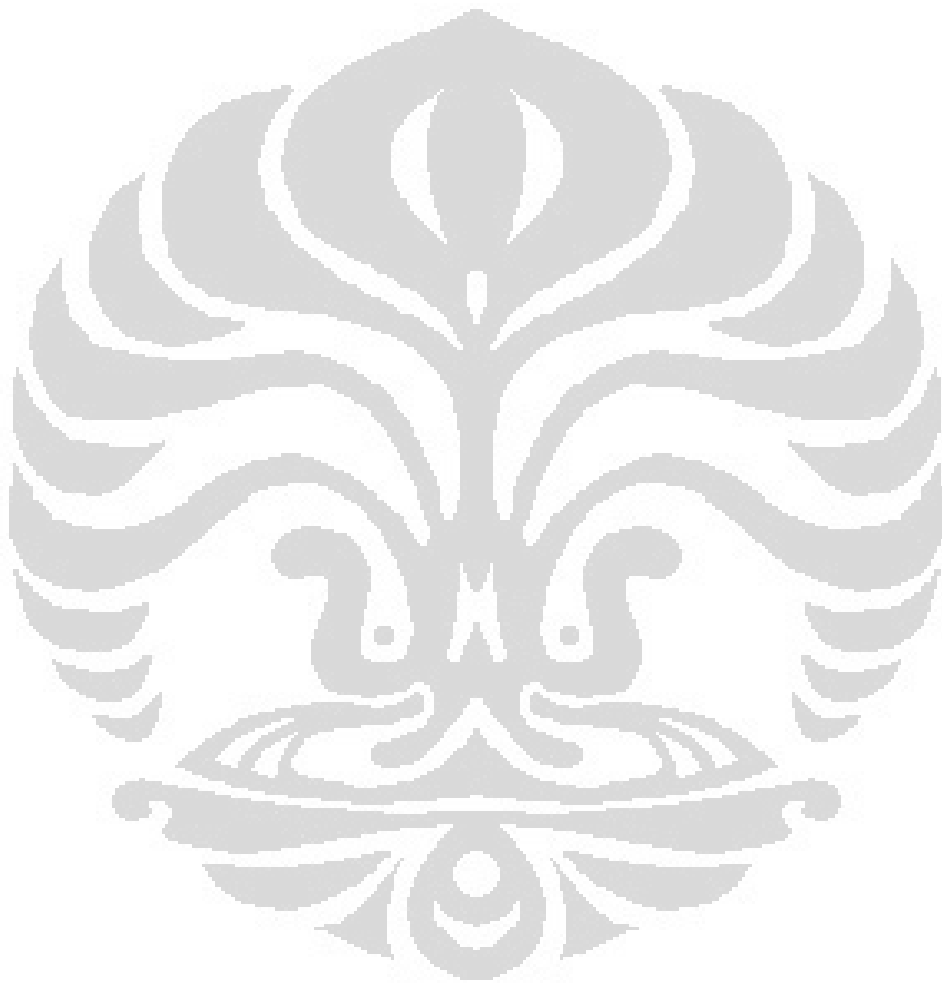
Tabel 1.1	Perkembangan Ekspor Impor Garmen Indonesia	1
Tabel 1.2	Tenaga Kerja di Industri Garmen 2001-2007	5
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel	49
Tabel 4.1	Usia Responden.....	58
Tabel 4.2	Posisi Pekerjaan Responden.....	59
Tabel 4.3	Latar Belakang Pendidikan	59
Tabel 4.4	Lama Bekerja di Pabrik.....	60
Tabel 4.5	Perhatian Pekerja terhadap Jam Kerja	63
Tabel 4.6	Waktu Bekerja dalam Seminggu.....	64
Tabel 4.7	Perhatian Pekerja terhadap faktor Gaji	65
Tabel 4.8	Sistem Penggajian.....	66
Tabel 4.9	Perhatian Pekerja Terhadap Faktor Job Security	71
Tabel 4.10	Perhatian Pekerja Terhadap Kondisi Kerja.....	71
Tabel 4.11	Masalah Kesehatan yang Dialami Karyawan	72
Tabel 4.12	Alasan Hukuman kepada Pekerja	73
Tabel 4.13	Penegakan Peraturan oleh Atasan	74
Tabel 4.14	Alasan Tidak Dipromosikan	77
Tabel 4.15	Pelatihan yang Diterima Bagi Karyawan Baru	78
Tabel 4.16	Pelatihan yang Dilakukan Karyawan 6 Bulan Terakhir.....	79
Tabel 4.17	Tingkat Kebisingan di Tempat Kerja.....	82
Tabel 4.18	Ketertarikan terhadap Informasi Ketenagakerjaan.	83
Tabel 4.19	Koreksi Kesalahan pada Karyawan	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Pertumbuhan Kinerja Negara Ekspor Tekstil dan Garmen	2
Gambar 2.1	Alur Pikir Penelitian Kualitas Kehidupan Kerja	9
Gambar 2.2	<i>Conceptual of View Human Resource Management</i>	15
Gambar 2.3	<i>Quality of Work Life</i>	19
Gambar 2.4	Model Penelitian.....	20
Gambar 3.1	Model Penelitian	39
Gambar 3.2	<i>Research Model</i>	40
Gambar 4.1	Jenis kelamin Responden	58
Gambar 4.2	Penggunaan Media Telepon	60
Gambar 4.3	Penggunaan Media Radio	61
Gambar 4.4	Penggunaan Media Internet.....	62
Gambar 4.5	Penggunaan Media Jejaring Sosial.....	62
Gambar 4.6	Lama Jam Kerja Karyawan	65
Gambar 4.7	Alasan Pekerja Memperoleh Bonus	67
Gambar 4.8	Faktor yang tidak Menjadi Masalah bagi Pekerja	68
Gambar 4.9	Faktor yang Menjadi Pertimbangan untuk Berhenti	68
Gambar 4.10	Faktor yang Menjadi Pertimbangan untuk Mogok Kerja	69
Gambar 4.11	Faktor yang Menjadi Penyebab Mogok Kerja	70
Gambar 4.12	Penyediaan Klinik Kesehatan.....	72
Gambar 4.13	Ikut Serta Karyawan dalam Serikat Pekerja.....	74
Gambar 4.14	Perjanjian Kerja Bersama.....	75
Gambar 4.15	Pemberhentian Kerja setelah Bergabung dengan Serikat Kerja.....	76
Gambar 4.16	Promosi pada Saat Bekerja.....	76
Gambar 4.17	Penguasaan Bahasa Atasan	80
Gambar 4.18	Berkomunikasi dengan Atasan.....	80
Gambar 4.19	Berkomunikasi melalui Organisasi (Serikat Pekerja)	81
Gambar 4.20	Keluhan Pekerja terhadap Perusahaan	82
Gambar 4.21	Masalah yang Dibicarakan dengan Rekan Kerja	85
Gambar 4.22	Faktor yang Dibicarakan dengan Perwakilan Pekerja.....	85
Gambar 4.23	Faktor yang Dibicarakan dengan Supervisor	86

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	110
--------------------------------------	-----



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sejak tahun 2005, aturan yang berkaitan dengan kuota perdagangan tekstil dan garmen atau *Agreement on Textiles and Clothing* (ATC) dihapuskan. Hal ini berarti negara-negara di pasar global, termasuk Indonesia berkompetisi melalui peraturan-peraturan umum yang diwujudkan dalam multilateral sistem perdagangan (*World Trade Organization*, n.d.).

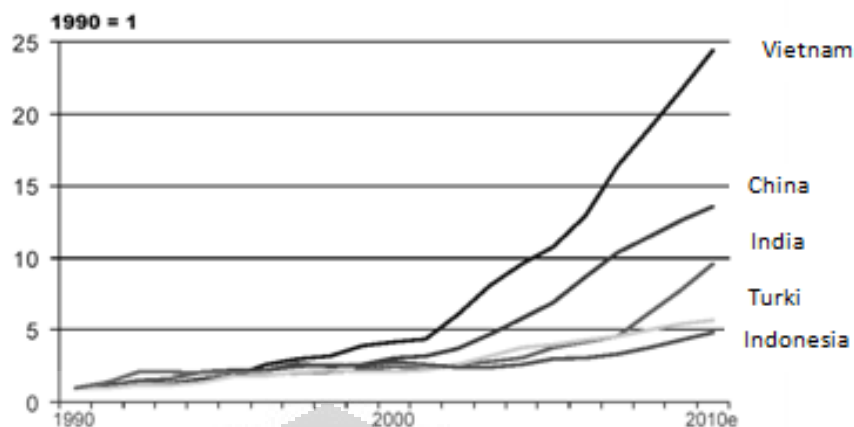
Setelah berakhirnya ATC, Indonesia ternyata dapat bertumbuh dan bersaing di pasar global. Hal ini terlihat pada pertumbuhan perdagangan ekspor garmen yang meningkat dari tahun ke tahun. Berdasarkan tabel 1.1, peningkatan nilai ekspor garmen sebesar 17,45% sejak tahun 2006 (5,534) ke tahun 2010 (6500). Nilai ekspor mencapai lebih dari jutaan dolar berarti industri garmen merupakan bisnis yang besar dan menjadi sumber pendapatan negara. Seperti yang ditampilkan tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1 Perkembangan Ekspor Impor Garmen Indonesia

Tahun	Ekspor (jutaan US\$)	Impor (jutaan US\$)
2006	5,534	69
2007	5,830	219
2008	6,268	294
2009	5,659	214
2010	6,500	289

Sumber: Asosiasi Pertekstilan Indonesia dalam Better Work (2011b)

Namun berdasarkan perbandingan beberapa negara ekspor garmen, peningkatan produktivitas Indonesia lebih rendah dibandingkan dengan Vietnam, China, India, dan Turki seperti yang terlihat pada gambar 2.1. Vietnam mengalami peningkatan tertinggi mencapai 25 kali lipat, sementara Indonesia hanya mengalami peningkatan sebesar 5 kali lipat (dari tahun 2005 ke tahun 2010).



Gambar 2.1 Pertumbuhan Kinerja beberapa Negara Ekspor Tekstil dan Garmen

Sumber: Sekretariat bersama Pemintalan-Sekbertal dalam Peranginangin (2009)

Berdasarkan indeks produktivitas yang dikeluarkan oleh APO (*Asian Productivity Organization*, 2011) terhadap pertumbuhan produktifitas tenaga kerja dari tahun 2005-2008, diperlihatkan Cina telah mempertahankan pertumbuhan produktivitas yang cepat dengan rata-rata 10,7% per tahun, Kamboja 6,3%, India 5,4%, Vietnam 4,3%, Philippina 3,7%, Malaysia 3,6%. Sedangkan Indonesia mengalami pertumbuhan produktivitas tenaga kerja sebesar 3% per tahun. Indeks produktifitas diukur dari berapa *output* yang dikeluarkan sumber daya manusia (SDM) dalam 1 tahun, dengan menghitung jumlah jam yang dipakai, jumlah SDM yang terlibat. Kemudian dibandingkan dengan *ouput* dari domestik bruto (PDB) tiap negara.

Berdasarkan perhitungan indeks produktivitas, karyawan berperan dalam memberikan *output* sebagai hasil produktivitasnya. Produktivitas karyawan dapat diperoleh melalui pengelolaan kualitas kehidupan kerja atau *quality of work life* yang baik (Cummings dan Worley, 2009). Sedangkan Nawawi (2008) mengungkapkan bahwa dalam membentuk kualitas kehidupan kerja, maka perusahaan harus menciptakan rasa aman dan kepuasan dalam bekerja demi mewujudkan tujuan perusahaan.

Luthans (2006) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah dampak efektivitas manusia dan perusahaan yang dikombinasikan dengan penekanan partisipasi dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Kualitas

kehidupan kerja mempunyai peran penting terhadap jalannya aktivitas kerja, dimana para pimpinan dan bawahan harus dapat menentukan dan melaksanakan kegiatan dengan adanya kesepakatan dalam menjalankan kegiatan pekerjaan (Luthans, 2006). Ghosh (2002) menambahkan jika karyawan tidak dilibatkan maka hubungan antara manajemen dan buruh menjadi tidak harmonis. Penyebabnya sebagian besar terjadi di dalam perusahaan itu sendiri, meliputi kurangnya informasi, terbatasnya ketrampilan, sikap negatif, ketidakacuhan atau ketidakpedulian, sikap apatis (masa bodoh), sikap permusuhan, kurangnya komunikasi, kesalahpahaman, dan persepsi umum bahwa konflik adalah hal yang normal atau lumrah sedangkan kerjasama merupakan suatu pengecualian (Ghosh, 2002).

Cascio (2006) menyatakan terdapat dua cara dalam menjelaskan kualitas kehidupan kerja. Pertama, kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, dan kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Kedua, kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan sasaran yang ingin dicapai melalui kebijakan organisasi seperti kondisi kerja yang aman, keterlibatan kerja, kebijakan pengembangan karir, kompensasi yang adil. Cascio (2006) menyatakan kualitas kehidupan kerja merupakan persepsi karyawan akan kesejahteraan mental dan fisik mereka di tempat kerja.

Menurut Cascio (2006) kualitas kehidupan kerja terdiri dari tingkat partisipasi karyawan, pengembangan karier, resolusi konflik, komunikasi, kesehatan, keberlangsungan kerja, lingkungan yang aman dan kompensasi yang adil dimana dapat dioperasionalisasikan melalui kompensasi finansial, pengelolaan karir atau kemajuan karyawan, penataan lingkungan kerja, perancangan karakteristik pekerjaan dan praktik kepemimpinan.

Dalam konteks Indonesia, kualitas kehidupan kerja secara minimal terpenuhi dengan dilaksanakannya UU ketenagakerjaan no. 13 tahun 2003 yang di antaranya mengatur tentang kesempatan dan perlakuan yang sama, pelatihan kerja, hubungan kerja, perlindungan, pengupahan, kesejahteraan karyawan, hubungan industrial (Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi, 2003). Selain itu, Indonesia sudah meratifikasi konvensi *International Labour Organization*

(ILO, 2008) tentang pengaturan prinsip-prinsip dan hak-hak mendasar di tempat kerja yang terdiri dari kebebasan berserikat dan perlindungan hak melakukan perundingan bersama (konvensi no. 87 dan 98), penghapusan segala bentuk kerja paksa (konvensi no. 29 dan 105), larangan untuk mempekerjakan pekerja anak (konvensi no. 138 dan 182), dan penghapusan segala bentuk diskriminasi tenaga kerja (konvensi no. 100 dan 111).

Kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan merupakan bagian dari standar kepatuhan yang merupakan syarat bagi perusahaan garmen untuk melakukan perdagangan internasional (Better Work, 2011a). Standar kepatuhan ketenagakerjaan yang menyatakan standar minimum terhadap hak-hak pekerja dan kondisi kerja harus dipenuhi perusahaan untuk membangun bisnis atau perdagangan dengan pihak *buyer* (*brand*/pembeli internasional) sebagai bagian etika bisnis (Better Work, 2011a).

Survei Bank Dunia (2010) memaparkan pelaksanaan aturan ketenagakerjaan menjadi masalah bagi perusahaan Indonesia yang melakukan kegiatan ekspor. Survei menyatakan peraturan ketenagakerjaan yang kaku telah menghambat penciptaan lapangan kerja dan belum memberikan perlindungan bagi pekerja, terutama pekerja yang paling rentan seperti pekerja yang berupah rendah dan pekerja wanita.

Penelitian ini dilakukan di industri garmen karena sebagai industri yang memproduksi pakaian jadi dan perlengkapan pakaian, industri garmen Indonesia merupakan salah satu pemimpin perdagangan ekspor tekstil garmen di dunia dan membuka jutaan lapangan pekerjaan bagi penduduk Indonesia (Better Work, 2011a). Industri garmen bersifat padat karya dalam artian sebagian besar operasional perusahaan menggunakan cara tradisional atau tenaga manusia. Hal ini berarti industri garmen menyerap banyak tenaga kerja.

Berdasarkan tabel 1.2 terlihat jelas bahwa daerah Jabodetabek merupakan daerah dengan jumlah perusahaan dan tenaga kerja garmen terbesar dibandingkan dengan daerah lainnya di Indonesia. Karena hal tersebut, menarik dilakukan penelitian terhadap kualitas kehidupan kerja pada karyawan industri garmen di Jabodetabek.

Tabel 1.2 Tenaga Kerja di Industri Garmen 2001-2007

Propinsi	Jumlah Pekerja		Nilai tambah (juta)		Jumlah Perusahaan	
	2001	2007	2001	2007	2001	2007
DKI Jakarta	109,211	105,619	2,181.24	5,488.50	577	743
Jawa Barat	189,459	222,528	3,282.20	7,561.55	475	732
Jawa Tengah	77,674	87,531	1,423.75	2,042.59	346	811
DIY	4,523	10,370	61.91	339.69	32	32
Banten	45,208	46,224	1,024.70	4,514.23	71	99
Total 5 Propinsi	426,075	472,272	7,973.80	19,946.56	1,501	2,417
Yang lain	53,772	50,846	952.72	1,218.03	516	500
JABODETABEK	237,602	240,855	4,729.34	13,751.85	802	1,011
Indonesia	479,847	523,118	8,926.52	21,164.59	2,017	2,917
Total Industri Garmen	4,385,923	4,624,937	269,629.90	598,399.65	21,396	27,998

Sumber: API (2007) dalam Better Work (2011b)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kualitas kehidupan kerja berdasarkan kondisi ketenagakerjaan di industri garmen. Kualitas kehidupan kerja yang dimaksud adalah kondisi atau lingkungan kerja seperti apa agar karyawan dapat bekerja dengan produktif dan memperoleh hasil sesuai dengan tujuan perusahaan dalam rangka meningkatkan daya saing industri.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis permasalahan ataupun kondisi yang dihadapi oleh pekerja di perusahaan garmen sehingga dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja pada pekerja tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi oleh karyawan dalam melakukan tugasnya dan juga apakah masih ada ruang untuk dilakukan perbaikan-perbaikan kondisi kerja tersebut. Peran sumber daya manusia (pekerja) di garmen sebagai industri padat karya menjadi bagian modal penting perusahaan dalam peningkatan daya saing. Dengan meningkatkan kualitas kehidupan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan. Adapun pertanyaan utama penelitian ini adalah sebagai berikut:

“Bagaimana kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) pada karyawan industri garmen di Jabodetabek?”

Untuk bisa menjawab pertanyaan di atas, peneliti berusaha untuk menjawab sub-pertanyaan di bawah ini:

1. Aspek sumber daya manusia apa saja dalam mengelola karyawan industri garmen di Jabodetabek?
2. Bagaimana kebebasan dalam berserikat karyawan industri garmen di Jabodetabek?
3. Apakah ada kesempatan karyawan untuk bertumbuh dan berkembang di industri garmen Jabodetabek?
4. Bagaimana cara karyawan dalam berkomunikasi dan menyampaikan keluhan atau masalah di tempat kerja pada industri garmen Jabodetabek?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Mengkaji tentang aspek-aspek dasar sumber daya manusia yang diterima karyawan di industri garmen di Jabodetabek.
2. Mengkaji tentang kebebasan berserikat pada karyawan industri garmen di Jabodetabek.
3. Mengkaji tentang bentuk kesempatan karyawan untuk bertumbuh dan berkembang di industri garmen Jabodetabek.
4. Mengkaji cara karyawan dalam berkomunikasi dan menyampaikan keluhan atau masalah di tempat kerja pada industri garmen Jabodetabek.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini bermanfaat bagi pengusaha, bagian atau divisi sumber daya manusia dan pemerintah untuk memberikan kebijakan dan bentuk praktis terhadap pengelolaan kualitas kehidupan kerja karyawan sesuai dengan ciri khasnya yang padat karya. Bagi karyawan, penelitian ini menjadi solusi atau langkah-langkah yang dapat dilakukan ketika menyampaikan keluhan atau masalah di tempat kerja kepada atasan atau perusahaan.

Dengan pengelolaan kualitas kehidupan kerja yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan menjadi faktor daya saing bagi

perusahaan. Pada akhirnya dapat meningkatkan kepercayaan pada pihak *buyer* atau *supplier* seperti GAP, Adidas, Walmart, dan lainnya untuk melakukan transaksi bisnis dengan perusahaan garmen di Indonesia.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada tesis ini tersusun atas lima bab yang saling mendukung dan berkaitan, sebagai berikut ini:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan apa yang menjadi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini dijelaskan landasan teori, konsep, dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kualitas kehidupan kerja karyawan industri garmen di Indonesia.

BAB 3 : MODEL DAN METODE PENELITIAN

Pada bab ini dijelaskan model penelitian dan bagaimana penelitian dilakukan mulai dari pengumpulan data sampai pada pengolahan data tentang kualitas kehidupan kerja di industri garmen Indonesia.

BAB 4 : PEMBAHASAN

Pada bab ini dijelaskan hasil penelitian tentang kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) di industri garmen Indonesia.

BAB 5 : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan tentang jawaban berupa kesimpulan dan saran dari peneliti yang berkaitan dengan kualitas kehidupan kerja pada karyawan industri garmen di Indonesia.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

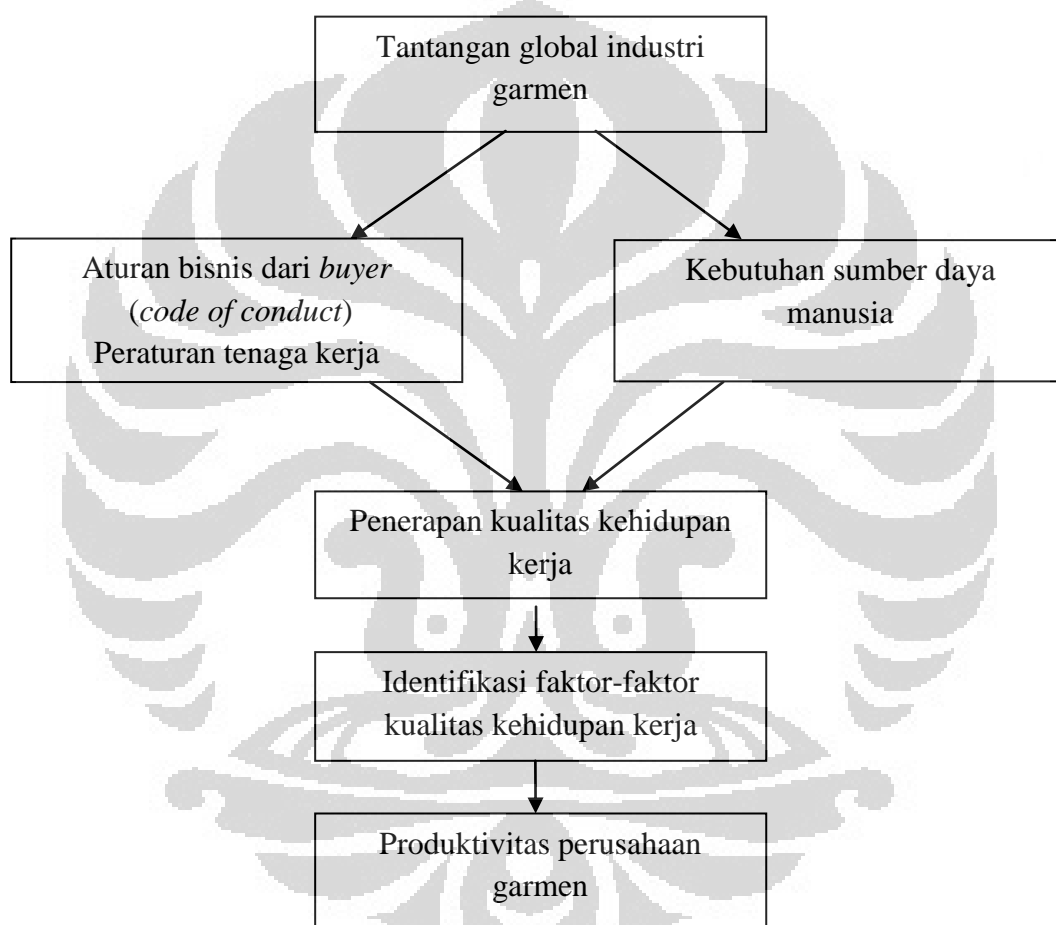
2.1 Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja atau *quality of work life* (QWL) menurut Dessler (2006) berarti suatu keadaan di mana para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dengan bekerja dalam organisasi dan kemampuan untuk melakukan hal itu bergantung pada apakah terdapat perlakuan yang adil dan suportif serta kesempatan bagi setiap pegawai untuk mengapresiasi dirinya. Aspek-aspek QWL lain yang mempengaruhi produktivitas menurut Cummings dan Worley (2009) yaitu sistem penghargaan (*reward*), lingkungan fisik di tempat kerja, keterlibatan karyawan (*employee involvement*), jaminan hak pekerja, dan kebutuhan akan penghargaan dan pengakuan (*esteem needs*).

Menurut Cascio (2006) kualitas kehidupan kerja adalah tingkat partisipasi karyawan, pengembangan karier, resolusi konflik, komunikasi, kesehatan, keberlangsungan kerja, lingkungan yang aman dan kompensasi yang adil dimana dapat dioperasionalkan melalui kompensasi finansial, pengelolaan karir atau kemajuan karyawan, penataan lingkungan kerja, perancangan karakteristik pekerjaan dan praktik kepemimpinan. Sheel (2012) menyatakan faktor penentu terpenting dari kualitas kehidupan kerja (QWL) sehingga memberikan kinerja yang terbaik adalah adanya peluang pertumbuhan karir.

Perusahaan yang memiliki QWL berarti perusahaan memiliki supervisi yang bagus, kondisi kerja yang baik, adanya sistem penggajian, dan pemberian manfaat yang memuaskan, serta membuat pekerjaan menjadi lebih menarik, penuh tantangan, dan adanya hadiah atau *reward* (Werther dan Davis, 1989 dalam Absar dan Mahmood, 2011). Hasil dari pengelolaan QWL yang baik akan mempengaruhi produktivitas karyawan dan kepuasan kerja (Cummings dan Worley, 2009). Karyawan akan memperbaiki cara kerjanya dan terus meningkatkan kinerja sehingga pada akhirnya meningkatkan daya saing perusahaan. Perusahaan senantiasa menjadi *partner* bersama dengan karyawan dalam mencari cara yang terbaik untuk memadukan sistem kerja agar berjalan dengan lebih mudah (Cummings dan Worley, 2009).

Menentukan kualitas kehidupan kerja (QWL) dari karyawan menjadi pertimbangan penting bagi pengusaha di bidang garmen yang tertarik dalam meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas. Kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi sumber daya manusia. Selanjutnya, dapat dijelaskan bagian yang menjadi fokus dari studi ini di dalam sebuah skema atau alur pikir sebagai berikut:



Gambar 2.1 Alur Pikir Penelitian Kualitas Kehidupan Kerja

2.1.1 Peraturan tentang Ketenagakerjaan

Secara umum penelitian ini menggunakan standar buruh dan kondisi kerja dalam industri garmen sebagaimana yang diatur oleh deklarasi ILO pada prinsip-prinsip mendasar dan hak-hak kerja serta hukum buruh Indonesia, sementara pada

saat yang sama dengan memenuhi aturan ini perusahaan dapat meningkatkan daya saing di tingkat global.

Untuk dapat melakukan perdagangan global maka perusahaan garmen perlu memenuhi aturan main. Berikut peraturan umum yang harus dipatuhi oleh para pekerja yang umumnya menjadi fokus di seluruh organisasi internasional (Berkowitz, 2003):

- a. Kebebasan untuk berserikat (hak untuk berorganisasi dan kekuatan untuk berkumpul).
- b. Pekerja memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan karir dan tidak ada diskriminasi di lingkungan kerja
- c. Larangan untuk menggunakan pekerja dibawah umur dan pekerja yang melakukan kejahatan
- d. Prinsip-prinsip standar mengenai kesehatan dan keselamatan kerja
- e. Konsultasi dengan serikat kerja apabila terjadi kondisi perusahaan harus mengurangi tenaga kerja atau menutup pabriknya
- f. Prosedur untuk menyelesaikan keluhan atau perselisihan
- g. Melakukan audit pekerja baik internal maupun eksternal sebagai bentuk pengawasan terhadap tingkat kepatuhan dari perusahaan

Di tingkat internasional terdapat lembaga yang yang membentuk standar perburuhan internasional dan memfasilitasi kerjasama internasional yaitu *Inteernational Labour Organizational* (ILO). Indonesia sendiri sudah meratifikasi prinsip-prinsip dan hak-hak mendasar di tempat kerja pada standar perburuhan internasional ke dalam hukum ketenagakerjaan Indonesia. Prinsip-prinsip dan hak-hak mendasar di tempat kerja, terdiri dari (ILO, 2008):

- a. Kebebasan berserikat dan perlindungan hak melakukan perundingan bersama yang tercantum dalam Konvensi No. 87 (diratifikasi melalui Keputusan Presiden Nomor 83 Tahun 1998). Konvensi No. 98 (diratifikasi melalui Undang-undang No. 18 Tahun 1956).
- b. Penghapusan segala bentuk kerja paksa atau kerja yang diharuskan.
 1. Konvensi No. 29 (diratifikasi pada jaman Belanda dengan Stbl. No. 26, 1933).

2. Konvensi No. 105 (diratifikasi berdasarkan Undang-undang No. 19 Tahun 1999).
- c. Larangan untuk mempekerjakan pekerja anak.
1. Konvensi No. 138 (diratifikasi berdasarkan Undang-undang Nomor 20 Tahun 1999).
 2. Konvensi No. 182 (diratifikasi berdasarkan Undang-undang Nomor 1 Tahun 2000).
- d. Penghapusan segala bentuk diskriminasi tenaga kerja.
1. Konvensi No. 100 (diratifikasi dengan Undang-undang Nomor 80 Tahun 1957).
 2. Konvensi No. 111 (diratifikasi dengan Undang-undang Nomor 21 Tahun 1999).

Selain itu, penerapan konvensi dasar ILO di Indonesia melalui paket reformasi hukum perburuhan diatur dalam perundang-undangan Indonesia, yaitu:

- a. UU No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh.
- b. UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.
- c. UU No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial, terdiri dari 8 bab, yaitu:
 1. Bab I (pasal 1 – 5) tentang ketentuan umum (definisi dan ruang lingkup secara umum).
 2. Bab II (pasal 6 – 54) tentang tata cara penyelesaian perselisihan hubungan industrial (penyelesaian bipatrit, konsiliasi, mediasi, dan arbitrase).
 3. Bab III (pasal 55 -80) tentang pengadilan hubungan industrial (ruang lingkup phi; hakim, panitera, panitera pengganti phi secara umum).
 4. BabIV (pasal 81 – 115) tentang penyelesaian perselisihan melalui phi (hukum acara dalam phi, pengambilan keputusan, dan upaya hukum kasasi).
 5. Bab V (pasal 116 – 122) tentang sanksi administrasi dan ketentuan pidana (bagi mediator, panitera, konsiliator, arbiter).
 6. Bab VI (pasal 123) tentang ketentuan lain-lain.
 7. BabVII (pasal 124) tentang ketentuan peralihan.

8. Bab VIII (pasal 125 - 126) tentang ketentuan penutup (tidak berlakunya undang-undang nomor 22 tahun 1957 tentang penyelesaian perselisihan perburuhan, dan undang-undang nomor 12 tahun 1964 tentang pemutusan hubungan kerja di perusahaan swasta).

Di Indonesia dan negara penghasil garmen lainnya, *International Labour Organization* membentuk suatu program yang bernama *Better Work*. *Better Work* Indonesia (*Better Work*, 2011a) merupakan bagian dari *Better Work* global, yang adalah sebuah program kemitraan yang unik antara Organisasi Perburuhan Internasional (ILO) dan Lembaga Keuangan Internasional (IFC). Kemitraan tersebut menyatukan keahlian yang dimiliki oleh ILO dalam standar perburuhan dengan keahlian yang dimiliki oleh IFC dalam mengembangkan sektor swasta (*Better Work*, 2011a). Program *Better Work* merupakan program untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh tenaga kerja pada industri garmen. *Better Work* Indonesia bertujuan untuk meningkatkan tingkat kepatuhan terhadap standar ketenagakerjaan dan meningkatkan daya saing dalam industri garmen Indonesia melalui penilaian kondisi tempat kerja dan menawarkan pendampingan dan berbagai layanan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing pabrik (*Better Work*, 2011a).

Better Work membantu perusahaan untuk mengidentifikasi aspek-aspek apa yang harus dipenuhi dari standar ketenagakerjaan internasional. Program ini membantu mengidentifikasi dari aspek diskriminasi, kerja paksa, pekerja anak, kebebasan berserikat dan perundingan bersama. Sedangkan dari aspek hukum ketenakerjaan nasional dapat membantu mengidentifikasi dari aspek kompensasi, jam kerja, kontrak-kontrak dan sumber daya manusia, keselamatan dan kesehatan kerja (*Better Work*, 2011a).

2.1.2 Penelitian di Bidang Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*)

Beberapa penelitian telah dilakukan berkaitan tentang kualitas kehidupan kerja. Penelitian yang dilakukan Sinha (2012) mengeksplorasi faktor kualitas kehidupan kerja yang dialami karyawan selama bekerja di perusahaan. Studi ini difokuskan pada 100 karyawan yang memegang posisi manajerial tengah dalam

berbagai organisasi. Komponen dari kehidupan kerja terbagi menjadi 3 faktor yaitu orientasi hubungan yang berkesinambungan, orientasi profesional dan orientasi terhadap diri dan sistem. Hasilnya menunjukkan bahwa faktor-faktor ini memiliki peran besar untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan bagaimana cara manajerial yang berbeda-beda dalam mengembangkan kualitas hidup bekerja yang unik melalui sistem sosio-teknik untuk memunculkan respon yang diharapkan terhadap suatu pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan Sabarirajan dan Geethanjali (2011) merupakan upaya untuk menyelidiki pengaruh kualitas kehidupan kerja di antara karyawan publik dan swasta bank di Dindigul terhadap kinerja karyawan. Isu yang diidentifikasi berkaitan dengan kualitas kehidupan kerja seperti pembayaran gaji, stabilitas kerja, stres kerja, alternatif jadwal kerja, adanya pengakuan, partisipatif manajemen, prosedur keluhan, dan lain-lain. Langkah-langkah perusahaan tersebut akan mempengaruhi kinerja perusahaan dalam hal manajemen sumber daya manusia. Perusahaan diharapkan untuk menjaga kualitas kehidupan kerja untuk mempertahankan kinerja organisasi yang tinggi.

Penelitian Normala (2010) tentang hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi pada karyawan di Malaysia. Tujuh variabel kualitas kehidupan kerja yang diteliti yaitu pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, lingkungan fisik, pengawasan, kompensasi dan benefit, dan relevansi sosial. Ketujuh variabel ini diteliti untuk menentukan hubungan dengan komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi dan memberikan wawasan tentang bagaimana perusahaan memperbaiki komitmen karyawan.

Kualitas kehidupan kerja yang baik menjadi hal yang sangat penting dan mendasar di dalam perusahaan untuk menarik dan mempertahankan para karyawan atau pekerjanya (Saraji dan Dargahi, 2006). Untuk itu, Saraji dan Dargahi (2006) melakukan penelitian yang bertujuan untuk memberikan wawasan tentang sikap positif dan negatif dari karyawan rumah sakit Universitas Teheran (TUMS) terhadap kualitas kehidupan kerja mereka. Hasil penelitian dari 908 responden yang berprofesi sebagai perawat, paramedis dan bagian *support*

menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan tidak puas dengan bidang kesehatan dan keselamatan, peran manajer senior, pendapatan, keseimbangan antara waktu bekerja dengan keluarga dan menunjukkan bahwa pekerjaan mereka tidak menarik dan memuaskan. Untuk mengelola kualitas kehidupan kerja, rumah sakit sebaiknya melakukan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan terkait dengan masalah kualitas kehidupan kerja yang masih rendah.

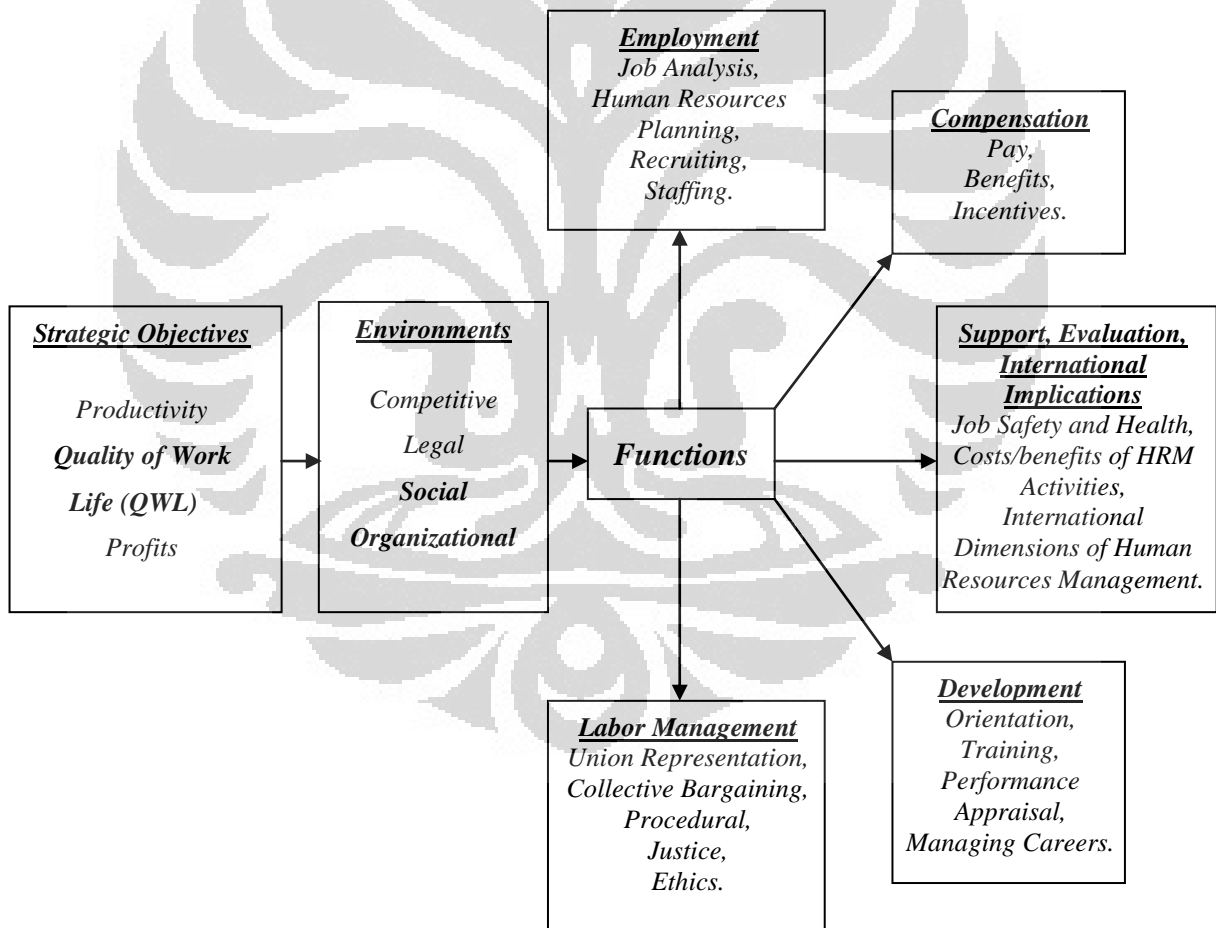
Penelitian Husnawati (2006) tentang pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen dan kepuasan kerja. Pengukuran kualitas kehidupan kerja terdiri dari empat dimensi yaitu pertumbuhan dan pengembangan, upah dan keuntungan, partisipasi kerja, lingkungan kerja yang diadopsi dari konsep Walton (1974, dalam Husnawati, 2006). Tiga komponen model dan pengukuran komitmen organisasi mengadopsi Allen dan Meyer (1990, dalam Husnawati, 2006) yaitu afektif komitmen, kontinuan komitmen serta normatif komitmen. Kepuasan kerja terdiri dari lima faktor yaitu pekerjaan itu sendiri, upah, promosi, hubungan dengan atasan, dan rekan kerja (Smith, Kendall dan Hulin, 1969, dalam Husnawati, 2006). Sedangkan kinerja karyawan terdiri dari enam faktor yaitu kualitas, kuantitas, keahlian, pengetahuan, ketepatan waktu, dan komunikasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Elmuti (2003) mengamati dampak dari *internet aided self-management team* pada kualitas kehidupan kerja dan kinerja menunjukkan adanya hubungan yang positif antara ketiga variabel. *The self-managed work team* sendiri merupakan bentuk lain dari program kualitas kehidupan kerja yang pada intinya adalah memberikan kesempatan kepada pekerja untuk berpartisipasi dalam pemecahan masalah, memberikan otoritas untuk bertindak dan mengambil keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari *Michigan Organizational Assesment Package*. Ada 8 variabel yang diukur yaitu *suggestion offered, participation in decission making, work group communication, meaning, challenge, personal responsibility, accomplishment, dan advancement*. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara kualitas kehidupan kerja, kinerja, dan program *internet aided self-managed teams*.

Kinerja yang diukur di sini tidak hanya kinerja usaha tetapi juga kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan meningkatnya persentase waktu yang digunakan dalam produksi aktual dan meningkatnya kualitas produk yang dihasilkan.

2.1.3 A Conceptual View of Human Resources Management (Cascio, 2006)

Konsep kualitas kehidupan kerja merupakan bagian yang harus dibenahi dalam upaya peningkatan *total quality management*. Cascio menggambarkan tentang hubungan antara *strategic objectives*, *environment* dan *function* dari kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti proses yang dijelaskan pada gambar 2.2 sebagai berikut:



Gambar 2.2 Conceptual View of Human Resources Management

Sumber: Cascio (2006)

Gambar 2.2 menjelaskan bahwa dengan melakukan fungsi manajemen sumber daya manusia dengan baik sebagai tanggapan terhadap lingkungan yang kemudian menghasilkan kualitas kehidupan kerja pada karyawan. Dalam penelitian ini faktor lingkungan dari aspek *legal* dan *competitive* tidak menjadi kajian karena penelitian bertujuan menggambarkan kondisi kerja di industri garmen dari sisi sosial dan organisasi. Kemudian fokus pada bagian fungsi manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari aktivitas-aktivitas sebagai berikut:

- a. *Employment*, terdiri dari *job analysis, human resources planning, recruiting, staffing*.
- b. *Development* terdiri dari *orientation, training, performance appraisal, managing careers*.
- c. *Compensation* terdiri dari *pay, benefits, incentive*.
- d. *Labor-Management Accomodation* terdiri dari *union representation, collective bargaining, procedural, justice, ethics*.
- e. *Support, Evaluation, International Implications* terdiri dari *job safety and health, costs/benefits of human resources management activities, international dimensions of human resources management*.

2.1.4 Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja

Berdasarkan Sheel (2012) definisi komprehensif dari konsep kualitas kehidupan kerja ditemukan dalam tiga tokoh yaitu Levine (1984), Taylor (1978) dan Walton (1975). Peneliti lain telah berusaha untuk mengukur kualitas kehidupan kerja dalam berbagai pengaturan menggunakan kombinasi dari berbagai variabel seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterasingan, stres kerja, identifikasi organisasi, keterlibatan pekerjaan, dan ambiguitas peran kerja, konflik, dan *over load* yang telah dipelajari sebagai langkah-langkah pengukuran kualitas kehidupan kerja Sheel (2012).

Sebuah kualitas kehidupan kerja yang baik adalah hal yang sangat penting dan mendasar di dalam perusahaan untuk menarik dan mempertahankan para karyawan atau pekerjanya. Oleh sebab itu, banyak manajer perusahaan yang berusaha untuk mengurangi ketidakpuasan terhadap kualitas kehidupan kerja para

karyawannya (Saraji & Dargahi, 2006). Kualitas kehidupan didefinisikan Saraji dan Dargahi (2006) sebagai program kerja yang komprehensif dan bertujuan untuk meningkatkan kepuasan karyawan, pembelajaran dalam kerja dan membantu karyawan untuk lebih baik dalam mengelola perubahan dan transisi.

Jewell dan Siegel (1998 dalam Husnawati, 2006) mengemukakan bahwa berbagai macam komponen dari kesejahteraan karyawan secara umum yang lebih penting adalah lingkungan kerja yang aman dan sehat, hubungan yang baik dengan supervisor, dukungan dan persahabatan dengan rekan sekerja, kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan individu, derajat kepuasan dengan situasi kerja dan kesempatan untuk bertumbuh dan pengembangan diri jika diperlukan. Istilah yang digunakan untuk menjelaskan hasil interaksi individu, pekerjaan, dan multi dimensi ini adalah kualitas kehidupan kerja. Hal ini senada dengan Dubrin (1994 dalam Husnawati, 2006) bahwa kualitas kehidupan kerja dapat diartikan sebagai derajat pemenuhan kebutuhan manusia (*human needs*) dalam suatu lingkungan kerja. Apabila kebutuhan manusia telah dipenuhi, maka produktivitas organisasi dapat meningkat.

Cascio (2006) menyatakan bahwa ada dua cara dalam menjelaskan kualitas kehidupan kerja. Pertama, kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, dan kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Kedua, kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan sasaran yang ingin dicapai melalui kebijakan organisasi seperti: kondisi kerja yang aman, keterlibatan kerja, kebijakan pengembangan karir kompensasi yang adil dan lain-lain. Cascio (2006) menyatakan kualitas kehidupan kerja merupakan persepsi karyawan akan kesejahteraan mental dan fisik mereka di tempat kerja.

Sutrisno (2009) menjelaskan kualitas kehidupan kerja berkaitan dengan tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan, dan komitmen pribadi yang dialami pegawai berkenaan dengan kehidupan mereka di tempat kerja. Dalam Sutrisno (2009), Bernardin dan Russel memaparkan kualitas kehidupan kerja sebagai tingkat individu atau karyawan dalam mencukupi kebutuhan mereka secara pribadi yang bebas selama mereka masih dipekerjakan. Perusahaan tertarik untuk

meningkatkan kualitas kehidupan kerja untuk menanamkan kepada pegawai akan rasa nyaman, keadilan, kebanggaan sebagai bagian keluarga, demokrasi, kepemilikan, otonomi, tanggung jawab, dan fleksibilitas.

Perlunya keterlibatan antara karyawan dan atasan akan membentuk kualitas kehidupan kerja. Luthans (2006) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah dampak efektivitas manusia dan perusahaan yang dikombinasikan dengan penekanan partisipasi dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Kualitas kehidupan kerja mempunyai peran penting terhadap jalannya aktivitas kerjandimana para pimpinan dan bawahan harus dapat menentukan dan melaksanakan kegiatan dengan adanya kesepakatan dalam menjalankan kegiatan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, serta kondisi untuk tumbuh dan berkembang sebagai manusia yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Oleh sebab itu, esensi dari kualitas kehidupan kerja bagi karyawan merupakan upaya untuk meningkatkan kesejahteraan, meningkatkan kepuasan kerja, memenuhi harapan dan kebutuhan keluarga, serta memenuhi harapan karyawan seperti kehidupan yang lebih baik, kehidupan kerja yang lebih berarti, dan bermanfaat bagi dirinya.

2.1.5 Model Kualitas Kehidupan kerja

Cascio (2006) menyatakan bahwa model kualitas kehidupan kerja terdiri dari *communication, conflict resolution, career development, employee participation, pride, equitable compensation, a safe environment, job security, wellness*. Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.3 *Quality of Work Life*

Sumber: Cascio (2006)

Ada dua cara dalam memandang arti kualitas kehidupan kerja yang dikemukakan Cascio (2006), yaitu:

- a. Sejalan dengan usaha organisasi mewujudkan tujuan organisasi (meliputi kebijakan, promosi, supervisi yang demokratis, keterlibatan karyawan, dan kondisi pekerjaan yang aman).
- b. Persepsi pegawai mengenai keamanan dalam bekerja, kepuasan, keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, serta kemampuan untuk tumbuh dan berkembang sebagai manusia.

Cascio (2006) menyatukan kedua cara pandang ini, sehingga ia berpendapat bahwa pekerja yang menyukai organisasi dan struktur pekerjaannya, akan merasa bahwa pekerjaan telah memenuhi kebutuhannya. Selanjutnya Cascio mendefinisikan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi pegawai mengenai keadaan fisik dan mental dalam bekerja.

Berdasarkan pengertian sebelumnya yaitu tinjauan tentang model QWL Cascio (2006), kepatuhan terhadap standar buruh dan kondisi kerja dalam industri garmen sebagaimana yang diatur dalam deklarasi ILO tentang prinsip-prinsip

mendasar dan hak-hak kerja serta hukum buruh Indonesia, maka diidentifikasi kualitas kehidupan kerja terdiri dari empat variabel yaitu Basic SDM, kebebasan dalam berserikat, kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang, dan komunikasi dan pengaduan keluhan. Kemudian digambarkan menjadi suatu model penelitian kualitas kehidupan kerja sebagai berikut:



Gambar 2.4 Model Penelitian adaptasi dari Cascio (2006)

2.2 Dimensi dalam Kualitas Kehidupan Kerja

2.2.1 Basic Sumber Daya Manusia

2.2.1.1 Jam Kerja

Dalam UU no 13 tahun 2003, dijelaskan waktu kerja bagi karyawan adalah tujuh jam untuk satu hari dan 40 jam dalam satu minggu untuk enam hari kerja dalam satu minggu. Diatur juga tentang pemberlakuan jam kerja lembur dengan batasan tiga jam dalam satu hari atau 14 jam dalam waktu satu minggu. Pengusaha yang memberlakukan adanya jam kerja lembur maka diwajibkan membayar upah kerja lembur kepada karyawan tersebut.

Menurut George dan Jones (2005) ada beberapa determinan yang dicari karyawan selain faktor kondisi atau mengenai pekerjaan itu sendiri yaitu pengelolaan waktu kerja yang fleksibel. Fleksibilitas dapat mengambil berbagai

macam bentuk mulai dari minggu kerja yang di kompres dan waktu kerja yang fleksibel sampai kepada kemampuan untuk mengambil cuti tambahan untuk mengurus anak yang sakit.

Lestari (2005) menyatakan perusahaan perlu membentuk program fleksibilitas jam kerja dalam kegiatan kualitas kehidupan kerja karena beberapa alasan seperti untuk tujuan memikat, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi sesuai harapan. Selain itu sebagian karyawan dalam organisasi seringkali harus bekerja melebihi jam kerja dan hari kerja, sehingga mereka membutuhkan waktu kerja yang fleksibel untuk tetap dapat memenuhi kebutuhan pribadi. Beberapa jenis program ini adalah seperti jam istirahat, liburan, cuti, absen, dan berbagai kegiatan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan pada saat jam kerja seperti rekreasi pada jam kerja dan olahraga pada jam kerja.

2.2.1.2 Gaji dan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2007) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Cascio (2006) menyatakan sistem imbalan yang diberikan kepada karyawan harus mencerminkan keadilan namun tetap layak, adil, dan memadai. Yang dimaksud dengan imbalan yang adil dan memadai adalah bahwa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan harus mampu memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja. Artinya imbalan yang diterima oleh karyawan harus sepadan dengan imbalan yang diterima oleh orang lain yang melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis.

Menurut Martoyo (2007), kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi para *employer* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung penghargaan (non-finansial). Kompensasi finansial merupakan semua bentuk imbalan finansial yang diperoleh karyawan sebagai balas jasa perusahaan atas pekerjaannya meliputi gaji pokok, insentif (*variable pay*), dan *benefits* (Dessler, 2006) . Sistem imbalan yang efektif

menghasilkan komitmen dan kinerja karyawan meningkat. Dasar penentuan pembayaran kompensasi dan cara pengelolaannya dapat berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan serta pencapaian tujuan organisasi. Pengaruh signifikan dalam pembayaran kompensasi antara lain pengaruh internal dan eksternal. Pengaruh internal meliputi kebijakan kompensasi perusahaan untuk membayar. Sedangkan faktor eksternal yang berpengaruh pada tingkat gaji mencakup kondisi pasar kerja, tingkat gaji wilayah, biaya hidup, hasil tawar-menawar kolektif, dan persyaratan legal.

Menurut Lawler (1983) dalam Muljani (2002), alasan digunakannya keterampilan sebagai dasar perhitungan kompensasi adalah karena; (a) Karyawan yang berkemampuan tinggi atau yang mampu mengembangkan keterampilannya dapat menerima kompensasi yang lebih tinggi, walaupun jabatannya tetap. (b) Nilai individu akan lebih tersorot daripada nilai pekerjaan yang dilakukannya. Karyawan yang memiliki kemampuan dan keterampilan tentu akan tertarik pada perusahaan yang memberikan kompensasi berdasarkan kemampuan dan keterampilan, sebab pada umumnya karyawan yang mempunyai keterampilan lebih, mengharapkan kompensasi yang lebih banyak pula.

Tantangan dalam manajemen kompensasi adalah bagaimana memuaskan setiap pemangku kepentingan (*stakeholder*), secara optimal dan adil. Serikat pekerja, pemerintah, dan masyarakat memiliki aspirasi akan kesejahteraan karyawan. Kompensasi yang wajar, adil, dan berorientasi kinerja akan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja produktif mendukung pencapaian tujuan strategi organisasi dan pada gilirannya meningkatkan nilai perusahaan yang merupakan aspirasi pemilik perusahaan. Program kompensasi yang efektif dalam suatu organisasi menurut Mathis dan Jackson (2003) dipengaruhi oleh empat tujuan yaitu: kepatuhan legal, keefektifan biaya bagi organisasi, kesetaraan (*equity*) individual, internal dan eksternal bagi karyawan serta peningkatan kinerja organisasi.

Prinsip yang berhubungan dengan kualitas kehidupan kerja adalah penghargaan yang adil, tingkat gaji yang kompetitif dengan bisnis yang serupa dan penekanan pada pertumbuhan individu serta pengembangan keterampilan.

Menurut Cascio (2006) ada tiga dimensi yang dapat digunakan dalam kompensasi yaitu: (1) keadilan internal (nilai relatif tiap pekerjaan dalam organisasi), (2) keadilan eksternal (nilai kompetitif pasar), dan (3) keadilan individual (nilai relatif terhadap pekerjaan yang sama atau serupa).

2.2.1.3 Job Security

Aoraga (2006) menjelaskan tentang persyaratan agar karyawan mempunyai rasa aman di dalam pekerjaannya adalah suasana kerja itu dirasakan sebagai suasana tanpa ada ancaman, ancaman bahwa sebagai karyawan tidak akan dipecat semena-mena tanpa ada alasan yang masuk akal, juga suasana yang dimengerti oleh atasan. Ketidakberdayaan karyawan dalam mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang terancam akan menyebabkan rasa aman itu hilang (Barling dan Cooper, 2008).

Job security menurut Cascio (2006) berarti adanya perasaan aman dalam bekerja. Rasa aman ini dapat dibentuk dengan diberinya kesempatan karyawan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung terhadap pekerjaan mereka. Kualitas kehidupan kerja tidak dapat didelegasikan secara sepihak oleh manajemen, namun melalui antara atasan dan bawahan. Menurut Davis dan Newstrom (2004), partisipasi adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagi tanggung jawab pencapaian tujuan itu. Ada 3 gagasan penting dalam definisi diatas yaitu keterlibatan mental dan emosional, motivasi kontribusi, dan terima tanggung jawab.

Perlindungan yang diberikan institusi terhadap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan atau pelayanan kesehatan yang dilakukannya (jaminan kerja), contohnya memberikan bantuan teknis, hukum dan pengaduan yang timbul akibat dari pekerjaan yang dilakukan pegawai, program pensiun, dan status pegawai tetap. Menurut Cascio (2006) status kepegawaian berkontribusi terhadap kualitas kehidupan kerja. Rasa aman dalam status terkait pada kontrak, gaji serta kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai peraturan maka akan

berdampak meningkatnya pemasukan atau pendapatan dari para pekerja dan dapat menimbulkan motivasi dalam bekerja.

2.2.1.4 Kondisi Kerja

Luthans (2006) menyatakan dengan memperhatikan kondisi kerja karyawan baik (bersih, menarik, dan lingkungan kerja yang menyenangkan) akan membuat karyawan lebih mudah menyelesaikan pekerjaannya. Sarana dan prasarana mendukung baik berupa fisik atau non fisik yang diberikan perusahaan di tempat kerja, contohnya tempat pelayanan kesehatan yang memadai, aman, nyaman, dan memenuhi standar pelayanan minimal program rekreasi pegawai, jaminan kesehatan, alat transportasi dan komunikasi.

Perusahaan memiliki kewajiban dalam menciptakan, meningkatkan, memelihara tempat kerja yang aman dan sehat bagi pekerja, mematuhi semua standar dan syarat kerja, serta mencatat semua kejadian peristiwa kecelakaan yang berkaitan dengan keselamatan kerja. Membuat perbaikan-perbaikan pada lingkungan kerja, penekanannya di sini adalah kerja fisik dan kondisi-kondisinya di sekeliling karyawan, termasuk di dalamnya penetapan jam kerja, peraturan-peraturan yang berlaku, kepemimpinan serta lingkungan fisik dalam perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Calvin dan Joseph (2006) menemukan bahwa beberapa potensi bahaya di industri garmen meliputi kecelakaan pada jari tangan (tertusuk jarum), terbakar dan lainnya. Bahaya fisik seperti paparan kebisingan, panas dan pencahayaan dan lainnya. Sangat sedikit laporan tentang kecelakaan kerja di industri garmen dari berbagai belahan dunia karena kurangnya kesadaran untuk mencatat dan melaporkan terjadinya kecelakaan. Zvonko (2002) mengungkapkan bahwa operasi kerja di bagian penjahitan adalah dari tangan-mesin-tangan dan sub operasi mesin berdasarkan cara kerja dan bagian (*piece*) yang dijahit menurut struktur produk garmennya. Pekerjaan di bagian jahit membutuhkan kordinasi gerakan postur tubuh dan pergelangan tangan yang baik dan konsentrasi tinggi. Dimana perubahan gerakan ini berlangsung sangat cepat tergantung bagian yang dijahit dan tingginya frekuensi pengulangan gerakan untuk kurun waktu yang lama akan mendorong timbulnya gangguan kesehatan,

mengalami tekanan inersia, tekanan pada pinggang dan tulang punggung dan tengkuk

Keselamatan dan kesehatan selalu menjadi faktor penting di berbagai industri. Pada dasarnya setiap individu seharusnya dilindungi dan merasa aman pada lingkungan kerjanya. Dengan adanya fasilitas-fasilitas kesehatan yang disediakan langsung oleh perusahaan, maka akan memperlihatkan suatu langkah baik untuk menyikapi frekuensi sakit yang sering dihadapi saat bekerja seperti pusing, bising ataupun sakit pinggang (Pangestu dan Medelina, 1997 dalam Better Work, 2012).

Gunning (2001) menyatakan banyak cara yang dapat digunakan untuk mencegah terjadinya penyakit akibat kerja di industri garmen yang meliputi:

1. Komunikasi.
2. Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.
3. Pendidikan dan pelatihan bagi pekerja dan manajemen tentang strategi pencegahan dan peningkatan lingkungan kerja yang ergonomis.

2.2.2 Kesempatan untuk Bertumbuh dan Berkembang

Menurut Hanefah dalam Andrie (2008), kesempatan untuk tumbuh dan berkembang (*growth and development*) akan mempengaruhi kualitas kehidupan kerja. Tumbuh dan berkembang diberikan untuk dapat mengembangkan segala keahlian dan kinerja dalam menjalankan mutu pekerjaan di dalam perusahaan. Salah satu kesempatan bertumbuh dan berkembang yaitu program promosi. Menurut Hasibuan (2007) promosi adalah perpindahan yang memperbesar otoritas dan tanggungjawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

Davis dan Newstrom (2004), menyatakan bahwa promosi terjadi ketika seorang karyawan dipindahkan dari suatu pekerjaan ke posisi lain yang lebih tinggi gajinya, tanggung jawabnya, dan tingkatan dalam organisasi. Secara umum hal itu diberikan sebagai penghargaan dari kinerja sebelumnya dan harapan masa depannya. Namun, Davis dan Newstrom (2004) menambahkan jika terjadi pengurangan karyawan berakibat pada organisasi menjadi lebih ramping, hanya

ada sedikit orang-orang dipromosikan, mendorong untuk menyatakan bahwa supervisor harus lebih berpikiran terbuka tentang pengejaran jabatan oleh bawahannya.

Hasibuan (2007) menjelaskan bahwa program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seseorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting supaya karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan menurut Hasibuan (2007) adalah pengalaman, kecakapan, dan kombinasi pengalaman dan kecakapan.

Simanjuntak (2006) mendefinisikan pelatihan sebagai bagian dari investasi sumber daya manusia (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan menurut Dessler (2006) adalah suatu proses untuk mengajarkan karyawan baru atau yang sudah menjadi karyawan lama tentang ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan biasanya dilakukan dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu yang relatif pendek, dan untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja (Simanjuntak, 2006). Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya (Dessler, 2006).

2.2.3 Komunikasi dan Pengaduan Keluhan

Komunikasi antara atasan dan karyawan dilakukan secara terbuka, sehingga hubungan ini dapat dikatakan harmonis dan mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Menurut Davis dan Newstrom (2004), komunikasi adalah penyampaian (*transfer*) informasi dan pengertian dari satu orang kepada orang lain. Komunikasi merupakan cara penyampaian gagasan, fakta, pikiran, perasaan dan nilai kepada orang lain. Komunikasi adalah jembatan arti di antara

orang-orang sehingga mereka dapat berbagi hal-hal yang mereka rasakan dan ketahui.

Rogers (dalam Mulyana, 2005) menyatakan komunikasi sebagai proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada suatu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku seseorang. Kreitner dan Kinicki (2007), menyatakan bahwa komunikasi merupakan pertukaran informasi antar pengirim dan penerima, dan kesimpulan (persepsi) makna antara individu-individu yang terlibat. Komunikasi adalah apa yang dipahami penerima, bukan apa yang dikatakan pengirim. Apabila tidak ada komunikasi dalam suatu organisasi, karyawan tidak dapat mengetahui apa yang dilakukan rekan kerjanya, pimpinan tidak dapat menerima informasi dan supervisor tidak dapat memberikan instruksi.

Menurut Sofyandi dan Garniwa (2007), komunikasi di dalam suatu perusahaan berfungsi sebagai berikut:

1. Fungsi Kontrol. Komunikasi dapat dipakai untuk mengontrol atau mengendalikan perilaku karyawan dalam berbagai cara. Perusahaan memiliki hirarki wewenang dan pedoman yang diikuti oleh karyawan. Seperti: karyawan diminta untuk melaporkan hasil kerja atau keluhannya, menjalankan tugas sesuai dengan deskripsi.
2. Fungsi Motivasi. Komunikasi sebagai cara untuk menjelaskan bagaimana karyawan seharusnya bekerja agar dapat meningkatkan kemampuan dan kinerjanya.
3. Fungsi Informasi. Pengambilan keputusan dalam pekerjaan memerlukan informasi. Komunikasi berfungsi menyediakan informasi yang berguna bagi individu atau kelompok untuk membuat keputusan yang dikehendaki.

2.2.4 Kebebasan dalam Berserikat

Pihak-pihak yang terkait di dalam hubungan industrial adalah pekerja, pengusaha, dan pemerintah. Hubungan ini mengatur peran masing-masing pihak dan interaksi maupun proses di dalamnya. Aturan-aturan yang mengatur hak dan kewajiban masing-masing pihak semuanya tercantum dalam Undang-Undang

ketenagakerjaan. Menurut Undang-Undang No 13 Tahun 2003 (bab XI, pasal 102, ayat 1-3) fungsi dari masing-masing pihak adalah sebagai berikut:

1. Pemerintah, fungsinya dalam menetapkan kebijakan, memberikan pelayanan, melaksanakan pengawasan, dan melakukan penindakan terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan.
2. Pekerja atau buruh dan serikat pekerja atau serikat buruhnya. Menjalankan pekerjaan sesuai dengan kewajibannya, menjaga ketertiban demi kelangsungan produksi, menyalurkan aspirasi secara demokratis.
3. Pengusaha dan organisasi pengusahanya berperan dalam menciptakan kemitraan, mengembangkan usaha, memperluas lapangan kerja, dan memberikan kesejahteraan pekerja atau buruh secara terbuka, demokratis, dan berkeadilan.

Beberapa istilah tentang kebebasan berserikat yang diatur dalam UU no 13 tahun 2003 dan aturan dasar tentang kebebasan berserikat melalui konvensi no. 87 dan 98 adalah sebagai berikut:

1. Serikat pekerja atau serikat buruh adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja atau buruh baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja atau buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja atau buruh dan keluarganya.
2. Lembaga kerja sama bipartit adalah forum komunikasi dan konsultasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan hubungan industrial di satu perusahaan yang anggotanya terdiri dari pengusaha dan serikat pekerja atau serikat buruh yang sudah tercatat instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan atau unsur pekerja/buruh.
3. Lembaga kerja sama tripartit adalah forum komunikasi, konsultasi dan musyawarah tentang masalah ketenagakerjaan yang anggotanya terdiri dari unsur organisasi pengusaha, serikat pekerja atau serikat buruh, dan pemerintah.

4. Peraturan perusahaan adalah peraturan yang dibuat secara tertulis oleh pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja dan tata tertib perusahaan.
5. Perjanjian kerja bersama adalah perjanjian yang merupakan hasil perundingan antara serikat pekerja atau serikat buruh atau beberapa serikat pekerja atau serikat buruh yang tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dengan pengusaha, atau beberapa pengusaha atau perkumpulan pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban kedua belah pihak.

2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas Kehidupan Kerja

Menurut Hanefah dalam Andrie (2008) menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja adalah sebagai berikut:

1. Tumbuh dan berkembang (*growth and development*).
Tumbuh dan berkembang untuk dapat mengembangkan segala keahlian dan kinerja dalam menjalankan mutu pekerjaan di dalam perusahaan.
2. Partisipasi (*participation*).
Kesempatan pegawai yang diberikan perusahaan untuk mengambil suatu keputusan dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.
3. Pengaruh lingkungan (*physical environment*).
Pegawai merasa nyaman dilingkungan tempat kerja yang dapat meningkatkan produktivitasnya.
4. Suvervisi (*supervision*).
Hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahan dan dapat bekerja dalam tim untuk menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, pimpinan dapat memberikan pengarahan dengan jelas akan tugas yang diberikan kepada bawahan sehingga diselesaikan dengan baik.
5. Upah dan kompensasi (*pay and benefit*).
Kesempatan pegawai untuk memperoleh upah dan kompensasi di dalam suatu perusahaan sesuai dengan pekerjaan yang dijalani.
6. Faktor sosial (*social relevance*).
Hubungan baik dengan rekan kerja untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dan aspek lain di dalam kehidupan di lingkungan kerja.

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

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

Sinha (2012) menyatakan ada 12 faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja yaitu sebagai berikut:

1. Komunikasi. Kinerja karyawan dapat terkait dengan kualitas komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan. Komunikasi yang baik memainkan peran penting dalam mencapai hasil yang diinginkan.
2. Pengembangan Karir dan Pertumbuhan. Perencanaan karir sebagai bagian dari program pengembangan karyawan tidak hanya untuk membantu karyawan menganggap sebagai bagian investasi perusahaan, tetapi juga membantu karyawan untuk mengelola berbagai aspek kehidupan mereka melalui jalur promosi yang jelas. Pengusaha tidak bisa lagi menjanjikan keamanan kerja, tetapi mereka dapat membantu karyawan mempertahankan keterampilan yang mereka butuhkan dalam persaingan dunia kerja.
3. Komitmen Organisasi. Studi menyimpulkan bahwa karyawan yang berkomitmen dengan perusahaan untuk waktu yang lebih lama memiliki keinginan yang lebih kuat untuk menghadiri kerja dan sikap yang lebih positif tentang pekerjaan mereka.
4. Dukungan Emosional dari Supervisor. Dukungan emosional di tempat kerja membantu keseimbangan peran karyawan dalam pekerjaan dan keluarga (Daalen et al, 2006 dalam Sinha, 2012). Dukungan dari supervisor meningkatkan semangat karyawan dengan membahas seputar keluarga, masalah, memperkuat citra diri yang positif pada karyawan dengan memberikan umpan balik, dan mengurangi stres dengan menunjukkan pemahaman tentang kehidupan keluarga karyawan (Halbesleben, 2006; Lapiere dan Allen, 2006; dalam Sinha, 2012).
5. Pengaturan Kerja yang Fleksibel. Pengaturan kerja yang fleksibel memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja dan dedikasi karyawan. Pengaturan yang ada memungkinkan karyawan untuk menggunakan waktu

lebih efisien dengan kegiatan penjadwalan sesuai dengan situasi yang terbaik (Hill, Ferris, dan Martinson, 2003; dalam Sinha, 2012).

6. Budaya Responsif Keluarga. Adanya kombinasi peran pekerjaan dan keluarga setidaknya sama penting bagi karyawan dalam keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga.
7. Motivasi Karyawan. Persepsi umum adalah bahwa orang meninggalkan organisasi untuk mendapat gaji lebih tinggi. Namun, penting bagi perusahaan bahwa individu memiliki motif yang unik dan berbeda untuk bekerja (Haim, 2003) dan bagian yang rumit untuk mengetahui apa yang memotivasi karyawan (Mishra dan Gupta 2009 dalam Sinha, 2012).
8. Iklim Organisasi: Ada tiga iklim organisasi yang berkaitan dengan kualitas kehidupan kerja yaitu afektif, kognitif dan instrumental (Wanous, Reichers dan Austin, 2000; Spreitzer, Kizilos dan Nason, 1997; Carr Schimdt, Ford dan DeShon, 2003; dalam Sinha, 2012). Pada aspek afektif iklim organisasi terdiri dari kualitas hubungan dalam organisasi. Pada aspek iklim kognitif terdiri dari suatu pekerjaan yang terdiri dari kebermaknaan, kompetensi, dan gangguan pekerjaan-keluarga. Pada aspek instrumental, iklim berperan sebagai proses kerja, struktur, dan penghargaan ekstrinsik termasuk akses ke sumber daya dan kontrol waktu. Akses ke sumber daya termasuk akses ke ruang kerja, dana, staf pendukung, perlengkapan dan bahan. Waktu kontrol di sisi lain menunjukkan kemampuan karyawan untuk mengontrol waktu di tempat kerja dan memberikan prioritas kepada apa yang mereka anggap menjadi tugas yang paling penting.
9. Dukungan Organisasi. Tingkat dukungan yang ditawarkan oleh organisasi juga merupakan indikasi dari kualitas kehidupan kerja dalam organisasi. Dukungan organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan.
10. Kepuasan Kerja. Hubungan kepuasan kerja dengan kualitas kehidupan kerja adalah aspek lain dari kehidupan kerja yang sering diteliti oleh peneliti. Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel penting dalam pekerjaan dan dipandang sebagai indikator penting dari kualitas kehidupan kerja

11. *Rewards* dan *Benefits*. Hackman dan Oldhams (1980, dalam Sinha, 2012) menyoroti konstruksi dari kualitas kehidupan kerja dalam kaitannya dengan interaksi antara lingkungan kerja dan kebutuhan pribadi. Kebutuhan pribadi terpenuhi ketika ada penghargaan dari organisasi seperti kompensasi, pengakuan promosi, dan pengembangan memenuhi harapan mereka, yang akan mengarah pada kualitas kehidupan kerja yang baik
12. Kompensasi. Kompensasi juga merupakan indikasi dari kualitas kehidupan kerja dalam organisasi. Feldman (2000) dalam Sinha (2012) menyatakan banyak organisasi mengklaim dasar kompensasi untuk meningkatkan kinerja, tapi itu tidak benar-benar terjadi. Beberapa perusahaan mencoba untuk menekankan lingkungan kerja kelompok, tetapi tetap memberikan hadiah untuk prestasi individu.

2.4 Pengelolaan Kualitas Kehidupan Kerja

Cascio (2006) memperlihatkan beberapa langkah untuk melakukan kualitas kehidupan kerja yang baik yaitu:

1. Manajer berperan sebagai pemimpin dan pelatih bukan bertindak sebagai bos atau diktator.
2. Keterbukaan dan kepercayaan antara perusahaan dan karyawan menjadi aspek pokok. Kepercayaan diperoleh dengan memberikan keterbukaan pada informasi yang ada sehingga tidak tertutup komunikasi antara perusahaan dan karyawan.
3. Informasi yang dipegang oleh manajemen sebaiknya dibagikan dan saran yang dibuat oleh non-manajer ditindaklanjuti dengan serius.
4. Kualitas kehidupan kerja perlu ditingkatkan secara terus menerus dan menjadi pilihan bagi perusahaan dalam memecahkan permasalahan kondisi kerja dari pemecahan awal sampai pada tingkat bentuk kerjasama antara perusahaan dan karyawan.

Kualitas kehidupan kerja yang dapat dilakukan atau diterapkan mencakup beberapa hal berikut (Anatan dan Ellitan, 2007):

1. Memberikan ide-ide pemecahan masalah secara partisipatif dengan melibatkan anggota organisasi pada berbagai tingkatan. Kualitas kehidupan kerja berusaha menciptakan kerjasama melalui pengelolaan tenaga kerja dan manajemen partisipatif dalam usaha mengidentifikasi masalah dan peluang dalam lingkungan kerja, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan perubahan.
2. Merestrukturasi sifat dasar pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dan sistem-sistem kerja yang melingkupinya, sehingga pengaturan kerja dan rangkaian kerja lebih konsisten dengan kebutuhan-kebutuhan individual, dan struktur-struktur sosial di tempat kerja.
3. Menciptakan sistem *reward* yang inovatif sehingga memberikan iklim yang berbeda dalam organisasi. Sistem imbalan memotivasi kerja dan usaha karyawan yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
4. Memperbaiki lingkungan kerja dengan penekanan pada kondisi nyata yang mendukung karyawan, termasuk lingkungan fisik, jam kerja, dan aturan-aturan yang berlaku.

Lestari (2005) menyatakan bahwa program kualitas kehidupan kerja yang dapat dikembangkan dalam perusahaan seperti program desain pekerjaan, program benefit yang fleksibel, program pelatihan, dan pengembangan serta komunikasi yang harmonis di lingkungan kerja.

1. Program desain pekerjaan.

Mendesain pekerjaan dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya pengurangan jam kerja, pengurangan beban kerja, dan waktu kerja yang fleksibel.

- a. Pengurangan jam kerja. Memberikan manfaat kepada karyawan dengan memberikan kebijakan paruh waktu atau pembagian pekerjaan (*job sharing*). Pembagian pekerjaan dapat dilakukan apabila satu posisi jabatan dilakukan oleh dua karyawan sehingga mereka dapat membagi tanggung jawabnya.

- b. Pengurangan beban kerja. Karyawan dapat mengurangi jadwal kerja pada saat tertentu seperti menempuh pendidikan, keluarga ada yang sakit, dan sebagainya.
- c. Waktu kerja yang fleksibel. Karyawan diberi keleluasaan untuk menentukan kapan harus memulai dan mengakhiri jam kerja mereka, sehingga masing-masing karyawan dapat memiliki waktu kerja yang berbeda.

2. Program *Benefit*

Berbagai bentuk program *benefit* karyawan yang diselenggarakan oleh perusahaan dapat dikelompokkan dalam lima bagian yaitu:

- a. Asuransi sosial, merupakan program *benefit* karyawan yang didalamnya meliputi program keamanan sosial, asuransi pengangguran, dan kompensasi karyawan. Keamanan sosial adalah program *benefit* karyawan yang bersifat resmi, dalam pengertian penyelenggaraan program ini diatur dengan peraturan resmi pemerintah sehingga membatasi perusahaan dalam pengelolaannya. Asuransi pengangguran adalah program *benefit* karyawan yang ditujukan untuk mengganti penghasilan yang hilang, membantu mencari pekerjaan baru, atau untuk menjaga stabilitas masalah ketenagakerjaan dalam perusahaan. Sedangkan kompensasi karyawan adalah program yang ditujukan untuk melindungi setiap tenaga kerja dalam melakukan pekerjaannya atau tanggung jawabnya. Bentuknya adalah *disability income* yang merupakan kompensasi dengan tujuan untuk meringankan beban tenaga kerja yang tidak mampu secara ekonomi, program perawatan kesehatan, *benefit* kematian, serta pelayanan rehabilitasi yang ditujukan untuk memberikan perawatan fisik dan mental karyawan.
- b. Asuransi kelompok, suatu bentuk program *benefit* karyawan yang ditujukan untuk memberikan perlindungan kepada sekelompok karyawan. Program ini tidak berlaku untuk semua karyawan, hanya mereka yang menjadi anggota kelompok saja yang bisa memanfaatkan jenis asuransi ini. Penyelenggaraan program ini tidak diatur resmi oleh pemerintah sehingga memberi kebebasan perusahaan dalam mengelolanya. Contohnya: asuransi kesehatan dan asuransi ketidakmampuan bekerja karena cacat.

- c. *Retirement* merupakan program *benefit* karyawan yang ditujukan untuk melindungi karyawan setelah pensiun. Jenis dari program pensiun meliputi *benefit* karyawan dan *defined contribution* dimana tidak ada ketentuan tentang besar kompensasi yang diterima ketika karyawan pensiun, tetapi menetapkan jumlah potongan penghasilan perbulan untuk masa pensiun nanti.
 - d. Penggajian untuk waktu tidak bekerja, merupakan salah satu program *benefit* karyawan yang ditujukan untuk meningkatkan produktivitas jangka panjang. Program ini menuntut perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawan meskipun mereka tidak bekerja atau tidak masuk kerja dengan cara menggaji waktu istirahat atau hari tidak bekerja. Dalam jangka panjang penyelenggaraan program ini akan berdampak pada peningkatan citra karyawan dan masyarakat terhadap perusahaan, yang pada akhirnya dapat membangun kepercayaan masyarakat sehingga aktivitas yang dilakukan akan direspon positif oleh mereka. Beberapa jenis program ini adalah jam istirahat, liburan, cuti, absen, dan berbagai kegiatan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan pada saat jam kerja seperti rekreasi pada jam kerja dan olahraga pada jam kerja.
 - e. *Family friendly policies* merupakan program yang ditujukan untuk membantu karyawan dengan jalan meringankan penyelesaian konflik antara masalah kerja atau masalah lainnya yang dihadapi oleh karyawan.
3. Program pelatihan dan pengembangan.

Ada tiga kebutuhan pelatihan dan pengembangan, yaitu analisis organisasi, analisis pekerjaan, dan analisis pegawai. Analisis organisasi dilakukan untuk menganalisis tujuan organisasi, sumber daya yang ada dan lingkungan organisasi yang sesuai dengan kenyataan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengadakan survei kepada karyawan dalam hal kepuasan kerja, persepsi, dan sikap pegawai dalam administrasi. Di samping itu analisis organisasi dapat menggunakan informasi-informasi seperti *turnover*, absensi, kartu pelatihan, daftar kemajuan pegawai, dan data perencanaan sumber daya manusia.

4. Komunikasi Efektif dalam Lingkungan Kerja.

Menurut Sudarmo dan Sudita (2000) komunikasi diidentifikasi sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tertulis, maupun menggunakan alat komunikasi. Komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam mengintegrasikan dan mengkoordinasikan semua bagian dan aktivitas di dalam organisasi.

2.5 Hubungan Industrial

Hubungan antara karyawan dengan perusahaan disebut hubungan industrial. Simanjuntak (2006) menyebut hubungan industrial sebagai hubungan antar semua pemangku kepentingan dalam suatu perusahaan, yaitu pengusaha dan manajemen, pekerja dan serikat pekerja, perusahaan lain sebagai pemasok atau pengguna, konsumen, pemerintah dan masyarakat pada umumnya. Perusahaan yang baik umumnya memiliki hubungan yang serasi dan harmonis antara manajemen dan karyawan. Hubungan ini perlu dikelola dengan baik agar mencapai tujuan perusahaan tanpa ada merugikan atau menguntungkan pihak tertentu (Leat, 2007).

Simanjuntak (2006) menjelaskan beberapa prinsip dari hubungan industrial, yaitu :

1. Kepentingan bersama pengusaha, pekerja, masyarakat, dan pemerintah.
2. Kemitraan yang saling menguntungkan. Pekerja atau buruh dan pengusaha sebagai mitra yang saling tergantung dan membutuhkan.
3. Hubungan fungsional dan pembagian tugas.
4. Kekeluargaan.
5. Penciptaan ketenangan dan ketentraman bekerja.
6. Peningkatan produktivitas.
7. Peningkatan kesejahteraan bersama.

Tantangan hubungan industrial di Indonesia adalah mengubah hubungan antara pekerja dan manajemen di tingkat perusahaan yang semula berupa konflik menjadi kerjasama berdasarkan persepsi yang sama dalam hal pembangunan

ekonomi dan sosial, melalui peningkatan produktivitas dan kelangsungan hidup perusahaan di satu sisi, dan perlindungan terhadap hak dan kesejahteraan pekerja di sisi lain (ILO, 2008). Hubungan industrial ini terlihat dari pendekatan yang dilakukan perusahaan. Dalam menerapkan hubungan industrial, ada tiga pendekatan yang dilakukan perusahaan, yaitu pendekatan unitaris, pluralis dan radikal. Leat (2007) menjabarkan pendekatan hubungan industrial ini sebagai berikut:

a. Pendekatan Unitaris (*unitary approach*).

1. Memandang hubungan pekerja dan pengusaha secara esensial sebagai suatu harmoni, dengan asumsi bahwa setiap organisasi merupakan suatu entitas yang terintegrasi berdasarkan tujuan bersama dan berbagai kepentingan.
2. Tidak terdapat konflik antara pekerja dan pengusaha, konflik terjadi secara temporer: Karena *troublemakers*, rendahnya kinerja manajemen, rendahnya intensitas komunikasi.
3. Peran dan keberadaan serikat pekerja umumnya dianggap sebagai pihak yang tidak dikehendaki.
4. Nilai individual yang dihargai adalah loyalitas dan komitmen pada organisasi.
5. Strategi manajerial ditujukan untuk membangun komitmen yang tinggi, memperbaiki kualitas komunikasi dan menciptakan gaya kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif.

b. Pendekatan Pluralis (*pluralist approach*).

1. Memandang bahwa konflik merupakan bagian (*inherent*) pada interaksi pekerja dan pengusaha, namun dapat dikelola sehingga tidak mengganggu organisasi dan umumnya disebabkan oleh peraturan atau ketentuan.
2. Adanya kelompok dan kepentingan yang berbeda di dalam perusahaan sebagai faktor pemicu kompetisi antara satu dengan lainnya untuk saling mencapai tujuan masing-masing.

3. Kerangka kerja pendekatan ini merekomendasikan agar pekerja memiliki kesamaan kepentingan dengan menciptakan hubungan horisontal di luar organisasinya dalam bentuk serikat pekerja yang akan mengembangkan loyalitas dan komitmen kepada pemimpinnya dan tidak pada organisasi.

c. Pendekatan Radikal (*radical approach*).

1. Memandang bahwa hubungan industrial sebagai konflik struktural yang sifatnya abadi antara pekerja dan pengusaha.
2. Konflik yang terjadi cenderung mengarah pada perbedaan pemikiran antara fungsi pekerja sebagai pihak yang memberikan tenaganya dan pengusaha sebagai pemilik modal yang mampu memberikan kompensasi atas tenaga tersebut.
3. Konflik tidak sekedar merupakan fenomena industrial, namun merupakan refleksi konflik antara kelompok karyawan dan kelompok organisasi yang akan mempengaruhi keseluruhan anggota masyarakat.

BAB 3 MODEL DAN METODE PENELITIAN

Setelah disusun teori yang berkaitan dengan tujuan penelitian pada kajian literatur, maka diperlukan model dan metode penelitian yang dapat membantu dalam rancangan penelitian ini. Bab 3 berikut menjabarkan keseluruhan tahapan-tahapan yang akan ditempuh untuk mencapai suatu kesimpulan mengenai kualitas kehidupan kerja karyawan pada industri garmen di Indonesia.

3.1 Model Penelitian

Berdasarkan pada bab sebelumnya yaitu tinjauan tentang literatur, kepatuhan terhadap standar buruh dan kondisi kerja dalam industri garmen sebagai diatur oleh deklarasi ILO pada prinsip-prinsip mendasar dan hak-hak kerja dan hukum buruh Indonesia, maka diidentifikasi kualitas kehidupan kerja terdiri dari faktor partisipasi karyawan dalam kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang, komunikasi dan penyampaian masalah, kebebasan dalam berserikat dan *basic* SDM. Model penelitian kualitas kehidupan kerja sebagai berikut:



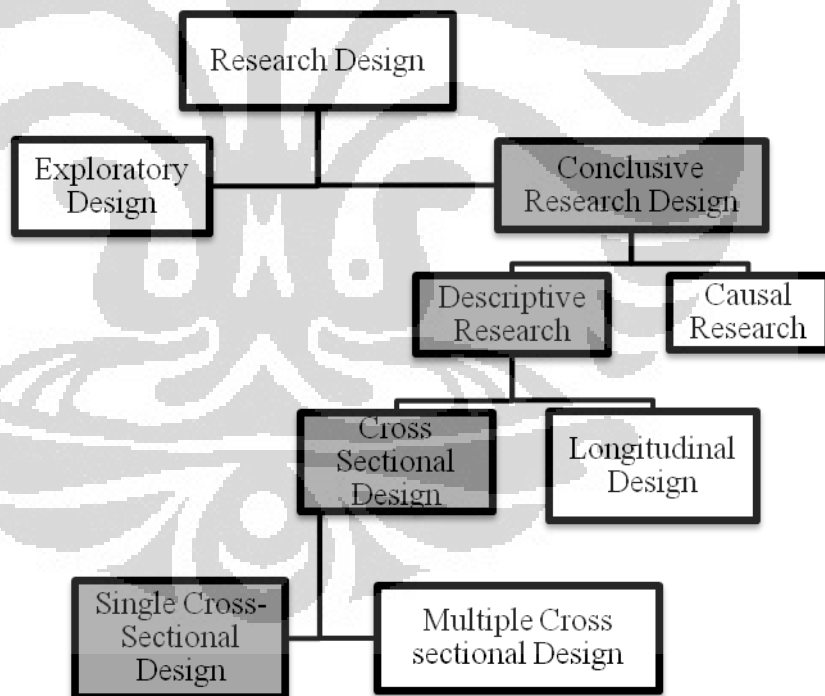
Gambar 3.1 Model Penelitian Adaptasi dari Cascio (2006)

Keterangan: Penomoran dilakukan untuk memudahkan dalam analisis penelitian bukan berdasarkan tingkatan atau urutan.

3.2 Jenis Penelitian

Menurut Malhotra (2008), di dalam desain penelitian terperinci prosedur-prosedur yang diperlukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk menstruktur atau memecahkan masalah-masalah penelitian. Jenis penelitian ini menggunakan jenis deskriptif dengan *single cross sectional design*. Riset deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan karakteristik tertentu. Riset deskriptif dibagi menjadi dua yaitu *cross-sectional* dan longitudinal. *Cross Sectional* merupakan jenis penelitian yang berupaya mengumpulkan informasi dari sampel tertentu yang hanya dilakukan satu kali (Malhotra, 2008). *Single Cross-sectional*, mengukur satu populasi target yang memiliki kesamaan karakteristik dan informasi.

Berikut gambar jenis penelitian dari Malhotra (2008) dan desain penelitian yang dipilih:



■ Daerah yang diarsir adalah desain yang digunakan dalam penelitian ini.

Gambar 3.2 Research Model

Sumber : Malhotra (2008)

Berdasarkan definisi Malhotra (2008) maka penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif bersifat *single cross-sectional*. Peneliti sebelumnya membangun kuesioner berdasarkan literatur agar sesuai dengan tujuan penelitian yang diinginkan. Penelitian dengan pendekatan deskriptif telah banyak dilakukan dalam berbagai penelitian. Menurut Sevilla, Ochave, Punsalan, Regala, dan Uriarte (1993, dalam Umar, 2004), terdapat beberapa alasan mengapa metode ini sering digunakan, yaitu:

1. Metode ini telah digunakan secara luas dan dapat meliputi lebih banyak segi dibanding dengan metode-metode penyelidikan lain.
2. Metode ini banyak memberikan sumbangan kepada ilmu pengetahuan melalui pemberian informasi keadaan mutakhir dan dapat membantu kita dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang berguna untuk pelaksanaan percobaan.
3. Metode ini dapat digunakan dalam menggambarkan keadaan-keadaan yang mungkin terdapat dalam situasi tertentu.
4. Data yang dikumpulkan dianggap sangat bermanfaat dalam membantu kita untuk menyesuaikan diri, atau dapat memecahkan masalah-masalah yang timbul sehari-hari.
5. Metode ini membantu kita mengetahui bagaimana caranya mencapai tujuan yang diinginkan.
6. Metode ini dapat diterapkan pada berbagai macam masalah.

Secara lebih spesifik, metode deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus. Menurut Nazir (2005), tujuan dari studi kasus adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter yang khas dari kasus, ataupun status dari individu, yang kemudian dari sifat-sifat khas di atas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum. Tergantung dari tujuannya, ruang lingkup dari studi dapat mencakup keseluruhan siklus kehidupan dari individu, kelompok, atau lembaga dengan penekanan terhadap faktor-faktor kasus tertentu, ataupun meliputi keseluruhan faktor-faktor dan fenomena.

3.3 Ruang Lingkup Penelitian

Menurut Malhotra (2008), penelitian konklusif adalah penelitian yang didesain untuk membantu pembuat keputusan menentukan, mengevaluasi, dan memilih rangkaian tindakan terbaik untuk diambil dalam situasi yang ada. Penelitian konklusif dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif. Menurut Nazir (2005), pendekatan deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Studi deskriptif dilakukan saat karakteristik atau fenomena yang ingin diteliti dalam suatu situasi telah diketahui ada, dan kita ingin dapat mendeskripsikannya lebih baik dengan menawarkan suatu profil dari faktor-faktor yang ada (Sekaran, 2003). Metode pengumpulan data penelitian dapat dilakukan dengan dua cara, antara lain pengumpulan data primer dan sekunder. Karena penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana keadaan secara riil, maka digunakan pengumpulan data primer dalam riset yang bersifat deskriptif (Malhotra, 2008).

Malhotra (2008) menjabarkan empat cara yang biasanya dilakukan dalam pengumpulan data primer yaitu dengan telepon, personal, surat, dan media elektronik. Karena target dari penelitian ini adalah mengetahui secara langsung kondisi pekerja di pabrik garmen, dimana pekerja di pabrik garmen mengalami kesulitan apabila menggunakan telepon, surat, dan media elektronik maka digunakanlah metode dipilih menggunakan *computer-assisted personal interviewing*, metode ini digunakan karena untuk kemudahan pengolahan data setelah diisi oleh para pekerja. Selain itu penggunaan *computer-assisted personal interviewing* menggunakan komputer atau *tablet* yang di dalamnya telah terdapat aplikasi atau program kuesioner (Better Work, 2011b). Aplikasi ini terdiri dari pertanyaan dalam bentuk visual dan juga audio untuk menghindari resiko apabila ada responden yang tidak dapat membaca. Sedangkan pengumpulan data sekunder diperoleh melalui berbagai sumber, yaitu literatur yang terkait dengan subjek penelitian. Literatur tersebut adalah jurnal-jurnal, buku-buku, majalah, koran, dan *website* yang berkaitan dengan subjek penelitian.

3.4 Unit Analisis

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi kualitas kehidupan kerja karyawan pada industri garmen, sehingga responden yang menjadi target penelitian ini adalah buruh atau pekerja yang bekerja pada industri garmen di Jabodetabek. Buruh atau pekerja dijadikan objek penelitian ini, karena mereka yang secara langsung mengetahui atau berinteraksi dengan kebijakan yang telah dilakukan oleh perusahaan. Jabodetabek dipilih karena keterbatasan peneliti untuk mengakses data di seluruh daerah di Indonesia.

Pada penelitian ini dilakukan dengan cara *sampling*. *Sampling* adalah unit atau individu dalam ruang lingkup yang ingin diteliti (Malhotra, 2008). Ukuran yang digunakan untuk memilih dan mengambil unsur-unsur populasi yang kemudian dapat dijadikan sebagai sampel yang sesuai dengan tujuan penelitian. *Sampling* adalah perwakilan dari populasi, populasi sendiri adalah keseluruhan responden dalam penelitian.

Untuk memilih responden, maka teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *quota sampling*. *Quota sampling* merupakan salah satu jenis teknik *sampling non-probability* yang didasari karena sulitnya menentukan probabilitas dari jumlah anggota populasi (Malhotra, 2008). *Quota Sampling* yang dilakukan adalah dengan menentukan batas maksimum yaitu 30 pekerja dalam satu perusahaan. Hal ini dilakukan karena penelitian ini diharapkan tidak mengganggu kegiatan produksi akibat adanya proses pengumpulan data. Perusahaan yang akan diteliti sebanyak 42 perusahaan garmen yang seluruhnya telah bergabung dengan program *Better Work* dari *International Labour Organization* (ILO). Berdasarkan hal ini maka terdapat 918 responden dalam hal ini pekerja yang berasal dari 42 perusahaan.

3.5 Operasionalisasi Variabel

Terdapat 4 variabel yang akan diuji dalam penelitian ini. Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah faktor-faktor yang dapat mengidentifikasi kualitas

kehidupan kerja perusahaan-perusahaan garmen di Indonesia berdasarkan konsep serta peraturan yang berlaku secara nasional maupun internasional. Variabel-variabel tersebut adalah:

3.5.1 Basic Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Ada empat faktor yang menjadi fokus dasar pengelolaan sumber daya manusia dalam penelitian ini yaitu jam kerja, gaji dan kompensasi, *job security*, dan kondisi kerja.

3.5.1.1 Jam Kerja

Faktor-faktor jam kerja yang akan ditinjau dalam membentuk kualitas kehidupan kerja didasarkan pada kajian literatur meliputi dimensi sebagai berikut:

1. Jam kerja reguler dalam seminggu (X1), pengertian dari berapa lama bekerja reguler dalam seminggu dimaksudkan.
2. Perhatian terhadap jam kerja (X2), pengertian dimaksudkan untuk melihat pengelolaan jam lembur dan jam kerja di hari Minggu.

3.5.1.2 Gaji dan Kompensasi

Faktor-faktor gaji dan kompensasi yang akan ditinjau dalam dalam membentuk kualitas kehidupan kerja ini didasarkan pada kajian literatur meliputi dimensi sebagai berikut:

1. Perhatian pekerja yang berkaitan dengan kompensasi (X3), pengertian dari perhatian pekerja ini adalah apakah keterlambatan gaji, pemberian kompensasi, pemberlakuan tarif per potong, dan kerusakan mesin absensi menjadi perhatian bagi pekerja.
2. Sistem Penggajian (X4), pengertian dari sistem penggajian ini adalah sistem dari penggajian yang dilakukan oleh perusahaan.

3. Bonus dan tunjangan yang diberikan (X5), pengertian dari bonus dan tunjangan yang diberikan adalah insentif apa yang diberikan oleh perusahaan kepada pekerjanya.

3.5.1.3 Job Security

Faktor-faktor *job security* yang ditinjau dalam membentuk kualitas kehidupan kerja ini didasarkan pada kajian literatur meliputi dimensi sebagai berikut:

1. Faktor yang tidak menjadi masalah bagi pekerja (X6), pengertian dari faktor yang tidak menjadi masalah bagi pekerja adalah faktor apa saja yang menjadi tidak masalah bagi pekerja.
2. Pertimbangan untuk berhenti kerja (X7), pengertian dari pertimbangan untuk berhenti kerja adalah faktor apa saja yang menjadi pertimbangan karyawan untuk berhenti kerja.
3. Perhatian terhadap mogok kerja (X8), pengertiannya adalah faktor-faktor apa saja yang menjadi pertimbangan karyawan untuk mogok kerja.
4. Penyebab mogok kerja (X9), pengertian dari penyebab mogok kerja adalah faktor-faktor apa saja yang membuat karyawan melakukan suatu gerakan atau aksi mogok kerja.
5. Perhatian terhadap masalah pelecehan (X10), pengertian dari masalah pelecehan kerja adalah bentuk pelecehan yang diterima oleh pekerja di tempat kerja.

3.5.1.4 Kondisi Kerja

Faktor-faktor kondisi kerja yang akan ditinjau dalam membentuk kualitas kehidupan kerja ini didasarkan pada kajian literatur meliputi dimensi sebagai berikut:

1. Perhatian pekerja yang berkaitan dengan kondisi kerja (X11), pengertian dari perhatian pekerja ini adalah perhatian pekerja terhadap suhu ruangan, cedera dan bau bahan kimia.

2. Kelelahan kerja (X12) pengertian kelelahan kerja apakah pekerja pernah merasa mengalami kelelahan kerja di pabrik.
3. Sakit Perut Ketika Bekerja (X13) pengertian dari sakit perut ketika bekerja adalah apakah pekerja pernah merasa sakit perut ketika bekerja.
4. Pusing ketika bekerja(X14), pengertian pusing ketika bekerja adalah apakah pekerja pernah merasa mengalami sakit pusing ketika bekerja di pabrik.
5. Sakit Punggung ketika bekerja (X15), pengertian dari sakit punggung ini adalah apakah pekerja pernah mengalami sakit punggung ketika bekerja
6. Keausan (X16), pengertian keausan ketika bekerja apakah pekerja pernah merasa mengalami keausan saat bekerja di pabrik.
7. Klinik kesehatan (X17), pengertian dari klinik kesehatan adalah apakah pabrik menyediakan klinik kesehatan bagi para pekerja dan mereka dapat mengaksesnya.
8. Hukuman yang diterima pekerja (X18), pengertian dari hukuman yang diterima adalah mengenai hukuman-hukuman apa yang diberikan oleh perusahaan yang umumnya diberlakukan kepada para pekerjanya.
9. Penegakan peraturan kerja (X19), pengertian dari penegakan peraturan kerja adalah mengenai penegakan peraturan oleh atasan selama kegiatan kerja berlangsung.

3.5.2 Kebebasan dalam Berserikat

Faktor-faktor kebebasan dalam berserikat yang akan ditinjau dalam membentuk kualitas kehidupan kerja ini didasarkan pada kajian literatur meliputi dimensi sebagai berikut:

1. Serikat pekerja (X20), suatu perusahaan diwajibkan untuk memiliki serikat pekerja sehingga ditanyakan partisipasi karyawan untuk bergabung menjadi anggota serikat pekerja.

2. Kekhawatiran menjadi anggota serikat pekerja (X21), pengertian dari pertanyaan ini adalah apakah karyawan merasa khawatir akan kehilangan pekerjaan jika bergabung menjadi anggota suatu serikat pekerja.
3. Perjanjian Kerja Bersama (X22), suatu perusahaan diharuskan memiliki perjanjian kerja bersama yang meliputi perjanjian antara pihak manajemen dan pihak pekerja dimana di dalamnya terdiri dari peraturan yang mengatur peran dari kedua belah pihak.

3.5.3 Kesempatan untuk Bertumbuh dan Berkembang

Faktor-faktor kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang yang akan ditinjau dalam membentuk kualitas kehidupan kerja ini didasarkan pada kajian literatur meliputi dimensi sebagai berikut:

1. Promosi (X23), pengertian dari pertanyaan mengenai promosi adalah berapa kali pekerja mendapatkan promosi selama bekerja di pabrik.
2. Faktor penghambat promosi (X24), pengertian dari pertanyaan mengenai faktor yang menghambat terjadinya promosi adalah apakah ada beberapa faktor yang mempengaruhi tidak dapat naik jabatan di tempat kerja terutama karena faktor spesifik seperti agama, ras ataupun suku.
3. Pelatihan dan pengembangan (X25), pengertian dari pelatihan dan pengembangan ini adalah bagaimana perusahaan menyediakan sarana bagi pekerja untuk meningkatkan kemampuan serta keterampilan selama bekerja.

3.5.4 Komunikasi dan Pengaduan Keluhan

Faktor-faktor komunikasi dan penyelesaian masalah yang akan ditinjau dalam membentuk kualitas kehidupan kerja ini didasarkan pada kajian literatur meliputi dimensi sebagai berikut:

1. Pemahaman bahasa (X26), pengertian dari pemahaman bahasa disini adalah apakah supervisor dapat memahami bahasa pekerja, sehingga terjadi keselarasan ketika bekerja.

2. Kenyamanan ketika mempunyai keluhan kepada supervisor (X27), pengertian dari faktor ini adalah apakah pekerja nyaman untuk mengajukan keluhan kepada supervisor.
3. Kenyamanan ketika mempunyai keluhan kepada serikat pekerja (X28), pengertian dari variabel ini adalah apakah pekerja nyaman untuk mengajukan keluhan kepada serikat pekerja.
4. Banyaknya keluhan (X29), pengertian dari banyaknya keluhan adalah seberapa banyak keluhan yang dirasakan oleh pekerja selama tahun ini sehingga didapatkan kondisi yang terjadi.
5. Gangguan dalam kegiatan komunikasi (X30), pengertian dari gangguan komunikasi adalah seberapa banyak *noise* yang terjadi dan menjadi penghambat dalam berkomunikasi.
6. Keinginan dalam mendapat informasi (X31), pengertian dari keinginan dalam memperoleh informasi adalah apakah karyawan tertarik dalam memperoleh informasi seputar kegiatan kerja.
7. Koreksi kesalahan karyawan (X32), pengertian dari koreksi kesalahan karyawan adalah perilaku adil dan respek dari atasan terhadap kesalahan karyawan.
8. Keluhan yang disampaikan pekerja (X33), pengertian dari keluhan yang disampaikan pekerja adalah keluhan apa saja yang disampaikan pekerja dengan rekan kerja, serikat pekerja dan supervisor.

3.6 Operasional Variabel

Berdasarkan pada pembahasan teori yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, penulis berhasil merumuskan operasionalisasi variabel penelitian kualitas kehidupan kerja pada perusahaan garmen di Indonesia sebagaimana ditampilkan dalam Tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Konstruk Penelitian	Indikator	Defenisi Variabel	Jumlah Pernyataan
Basic SDM (Jam Kerja)	Jam kerja reguler dalam seminggu	Pengertian dari berapa lama jam kerja reguler dalam seminggu dan waktunya tidak lebih dari 40jam dalam seminggu.	4 pernyataan
	Perhatian terhadap jam kerja	Pengertian dari pertanyaan mengenai faktor perhatian terhadap jam kerja adalah apakah karyawan memiliki perhatian terhadap pelaksanaan jam kerja lembur dan jam kerja di hari Minggu.	
Gaji dan Kompensasi	Perhatian terhadap kompensasi	Pengertian dari perhatian pekerja ini adalah apakah keterlambatan gaji, pemberian kompensasi, pemberlakuan tarif per potong, dan kerusakan mesin absensi menjadi perhatian bagi pekerja.	4 pernyataan
	Sistem penggajian	Pengertian dari sistem penggajian ini adalah intensitas dari penggajian yang dilakukan oleh perusahaan.	
	Bonus dan tunjangan	Pengertian dari bonus dan tunjangan yang diberikan adalah insentif apa yang diberikan oleh perusahaan kepada pekerjanya.	
Job security	Kekhawatiran pekerja	Pengertian dari kekhawatiran pekerja adalah apakah yang menjadi kekhawatiran pekerja terhadap pekerjaan di tempat kerjanya.	5 pernyataan
Kondisi kerja	Perhatian pekerja terhadap kondisi kerja	Pengertian dari perhatian pekerja ini adalah perhatian pekerja terhadap kondisi kerja seperti suhu ruangan, cedera dan bau bahan kimia.	8 pernyataan
	Kelelahan kerja	Pengertian kelelahan kerja adalah apakah pekerja pernah merasa mengalami kelelahan kerja di pabrik.	
	Sakit perut ketika bekerja	Pengertian dari sakit perut ketika bekerja adalah apakah pekerja pernah merasa sakit perut ketika bekerja.	
	Pusing ketika bekerja	Pengertian pusing ketika bekerja adalah apakah pekerja pernah merasa mengalami sakit pusing ketika bekerja di pabrik..	
	Sakit punggung ketika bekerja	Pengertian dari sakit punggung ini adalah apakah pekerja pernah mengalami sakit punggung ketika bekerja	
	Kehausan ketika bekerja	Pengertian dari kehausan ketika bekerja adalah apakah pekerja pernah merasa mengalami kehausan saat bekerja di pabrik.	
	Klinik kesehatan	Pengertian dari klinik kesehatan adalah apakah pabrik menyediakan klinik kesehatan bagi para pekerja dan mereka dapat mengaksesnya.	
	Hukuman yang diterima pekerja	Pengertian dari hukuman yang diterima adalah mengenai hukuman-hukuman apa yang diberikan oleh perusahaan yang umumnya diberlakukan kepada para pekerjanya.	
	Penegakan peraturan kerja	Pengertian dari penegakan peraturan kerja adalah mengenai penegakan peraturan oleh atasan selama kegiatan kerja berlangsung.	
Kebebasan dalam Berserikat	Serikat pekerja	Suatu perusahaan diwajibkan untuk memiliki serikat pekerja sehingga wajib ditanyakan apakah perusahaan memiliki serikat pekerja dan para pekerja tidak dibatasi untuk bergabung dengan serikat pekerja tersebut.	2 pernyataan
	Kekhawatiran mengikuti serikat pekerja	Pengertian dari pertanyaan ini adalah apakah karyawan merasa khawatir akan kehilangan pekerjaan jika bergabung menjadi anggota suatu serikat pekerja.	

Tabel 3.1 (sambungan)

Konstruk Penelitian	Indikator	Defenisi Variabel	Jumlah Pernyataan
	Perjanjian Kerja Bersama	Suatu perusahaan diharuskan memiliki perjanjian kerja bersama yang meliputi perjanjian antara pihak manajemen dan pihak pekerja dimana di dalamnya terdiri dari peraturan yang mengatur peran dari kedua belah pihak.	
Kesempatan tumbuh dan berkembang	Promosi	pengertian dari . pertanyaan mengenai promosi adalah berapa kali pekerja mendapatkan promosi selama bekerja di pabrik.	4 pernyataan
	Faktor penghambat promosi	Pengertian dari faktor penghambat promosi adalah apakah ada beberapa faktor yang mempengaruhi tidak bisanya naik jabatan di tempat kerja terutama karena faktor spesifik seperti agama, ras ataupun suku.	
	Pelatihan dan pengembangan	Pengertian dari pelatihan dan pengembangan ini adalah bagaimana perusahaan menyediakan sarana bagi pekerja untuk meningkatkan kemampuan serta keterampilan selama bekerja.	
Komunikasi dan pengaduan keluhan	Pemahaman Bahasa	Pengertian dari pemahaman bahasa disini adalah apakah supervisor dapat memahami bahasa pekerja, sehingga terjadi keselarasan ketika bekerja.	8 pernyataan
	Kenyamanan menyampaikan keluhan kepada supervisor	Pengertian dari variabel ini adalah apakah pekerja nyaman untuk menyampaikan keluhan kepada supervisor.	
	Kenyamanan menyampaikan keluhan melalui serikat pekerja	Pengertian dari variabel ini adalah apakah pekerja nyaman untuk menyampaikan keluhan kepada serikat pekerja.	
	Banyaknya Keluhan	Pengertian dari banyaknya keluhan adalah seberapa banyak keluhan yang dirasakan oleh pekerja selama tahun ini sehingga didapatkan kondisi yang terjadi.	
	Gangguan dalam berkomunikasi	Pengertian dari gangguan komunikasi adalah seberapa banyak <i>noise</i> yang terjadi dan menjadi penghambat dalam berkomunikasi.	
	Keinginan dalam mendapat informasi	Pengertian dari keinginan dalam memperoleh informasi adalah apakah karyawan tertarik dalam memperoleh informasi seputar kegiatan kerja.	
	Koreksi kesalahan karyawan	Koreksi kesalahan karyawan berarti apakah atasan memberikan koreksi terhadap kesalahan dengan adil dan respek kepada karyawan.	
	Keluhan yang disampaikan pekerja	Pengertian dari keluhan yang disampaikan pekerja adalah keluhan apa saja yang disampaikan pekerja dengan rekan kerja, serikat pekerja dan supervisor.	

Sumber data: Better Work (2012)

3.7 Metode Analisis Data

Model penelitian ini menggunakan model penelitian konklusif deskriptif yang bersifat *single cross-sectional*. Model penelitian ini dilakukan dengan mengisi kuesioner yang telah dijabarkan pada bab tiga. Penelitian ini menggunakan metode analisis berupa persentase dan juga frekuensi yang keluar dari setiap pertanyaan. Setiap pertanyaan bertujuan untuk mengukur variabel yang akan dianalisis sesuai dengan pertanyaan penelitian dengan bantuan penelitian-penelitian terdahulu, peraturan, dan juga jurnal-jurnal yang berkaitan. Kemudian dilihat faktor mana yang masih perlu diperbaiki oleh perusahaan dalam mengelola kualitas kehidupan kerja dan faktor mana yang sudah baik pada perusahaan di industri garmen Indonesia.

3.7.1 Perhitungan Variabel *Basic* Sumber Daya Manusia

3.7.1.1 Jam Kerja

a. Jam Kerja Reguler dalam Seminggu

Analisis dilakukan berdasarkan pertanyaan berapa lama waktu kerja yang ditugaskan oleh perusahaan. Apabila waktu kerja reguler yang diberikan melebihi dari yang ditentukan oleh pemerintah 40 jam kerja/minggu.

b. Jam Lembur dan Bekerja di Hari Minggu

Analisis dilakukan berdasarkan pertanyaan berapa lama pekerja istirahat pada siang hari. Apabila waktu istirahat yang diberikan pekerja kurang dari 30 menit berarti perusahaan belum memperhatikan faktor jam kerja dengan baik.

3.7.1.2 Perhitungan Variabel Gaji dan Kompensasi

a. Perhatian terhadap Gaji

Analisis dilakukan berdasarkan pertanyaan berdasarkan masalah yang dihadapi karyawan dalam hal penggajian. Pengertian dari perhatian pekerja ini adalah apakah keterlambatan gaji, pemberian kompensasi, pemberlakuan tarif per potong, dan kerusakan mesin absensi menjadi perhatian bagi pekerja.

b. Sistem Penggajian

Analisis dilakukan berdasarkan pertanyaan berdasarkan apakah jumlah potong pakaian menjadi acuan dalam pekerja dalam mendapatkan gaji. Maka analisis dilakukan dengan melihat seberapa banyak responden dalam mendapat gaji berdasarkan jumlah potong pakaian.

c. Bonus dan Tunjangan

Analisis dilakukan berdasarkan pertanyaan berdasarkan apakah pekerja menerima bonus atau tunjangan dari perusahaan. Perusahaan diharuskan untuk memberikan tunjangan wajib seperti tunjangan hari raya, maka apabila terdapat pekerja yang tidak diberikan bonus atau tunjangan berarti perlu perhatian perusahaan dalam pengelolaan kualitas kehidupan kerja.

3.7.1.3 Job Security

a. Kekhawatiran Pekerja

Analisis dilakukan berdasarkan pertanyaan berdasarkan apakah kekhawatiran yang dirasakan pekerja ketika dihadapi masalah pekerjaan ataupun kondisi perusahaan.

3.7.1.4 Kondisi Kerja

a. Perhatian Pekerja terhadap Kondisi Kerja.

Pengertian dari perhatian pekerja ini adalah perhatian pekerja terhadap kondisi kerja seperti suhu ruangan, cedera dan bau bahan kimia.

b. Kelelahan Kerja

Analisis dilakukan berdasarkan pertanyaan apakah pekerja pernah mengalami kelelahan ketika bekerja. Apabila pekerja menjawab pernah mengalami kelelahan ketika bekerja di pabrik maka hal tersebut akan berarti kurangnya perhatian perusahaan terhadap faktor kondisi kerja.

c. Sakit Perut ketika Bekerja

Analisis dilakukan berdasarkan pertanyaan apakah pekerja pernah sakit perut ketika bekerja. Apabila pekerja menjawab pernah mengalami sakit perut

ketika bekerja di pabrik berarti kurangnya perhatian perusahaan terhadap faktor kondisi kerja.

d. Sakit Pusingketika Bekerja

Analisis dilakukan berdasarkan pertanyaan apakah pekerja pernah sakit pusing ketika bekerja. Apabila pekerja menjawab pernah mengalami sakit pusing ketika bekerja di pabrik berarti kurangnya perhatian perusahaan terhadap faktor kondisi kerja.

e. Sakit Punggung ketika Bekerja

Analisis dilakukan berdasarkan pertanyaan apakah pekerja pernah sakit punggung ketika bekerja. Maka apabila pekerja menjawab pernah menderita sakit punggung ketika bekerja di pabrik berarti kurangnya perhatian perusahaan terhadap faktor kondisi kerja.

f. Kehausan ketika Bekerja

Analisis dilakukan berdasarkan pertanyaan apakah pekerja pernah sakit punggung ketika bekerja. Maka apabila pekerja menjawab pernah menderita sakit punggung ketika bekerja di pabrik berarti kurangnya perhatian perusahaan terhadap faktor kondisi kerja.

g. Klinik Kesehatan

Analisis dilakukan berdasarkan pertanyaan berdasarkan apakah pabrik menyediakan klinik kesehatan bagi pekerja. Bila pekerja menjawab perusahaan tidak memiliki klinik kesehatan, maka hal tersebut akan berarti kurangnya perhatian perusahaan terhadap faktor kondisi kerja.

h. Hukuman yang Diterima Pekerja

Analisis dilakukan berdasarkan pertanyaan hukuman-hukuman apa yang diberikan oleh perusahaan yang umumnya diberlakukan kepada para pekerjanya.

i. Penegakan Peraturan Kerja

Analisis dilakukan berdasarkan pertanyaan mengenai penegakan peraturan oleh atasan selama kegiatan kerja berlangsung. Bila pekerja menjawab penegakan yang sempurna oleh atasan, maka hal tersebut berarti perhatian perusahaan terhadap faktor kondisi kerja melalui penegakan peraturan.

3.7.2 Perhitungan Variabel Kebebasan dalam Berserikat

a. Serikat Pekerja

Analisis berapa persentase pekerja yang menjadi anggota dalam suatu serikat pekerja yang ada.

b. Kekhawatiran Mengikuti Serikat Pekerja

Analisis berapa persentase pekerja yang tidak menjadi anggota serikat pekerja serta diasumsikan bahwa seluruh pekerja yang tidak mengikuti anggota serikat pekerja mempunyai ketakutan tersendiri apabila bergabung dengan serikat pekerja. Ketakutan itu dapat dalam bentuk mereka merasa terancam apabila bergabung dengan serikat pekerja.

c. Perjanjian Kerja Bersama

Cara menghitung pada variabel perjanjian kerja bersama adalah dengan menganalisis adakah perjanjian kerja bersama di pabrik mereka. Bila pekerja menyatakan bahwa perusahaan tidak memiliki perjanjian kerja bersama maka dikatakan perusahaan tersebut tidak mengikuti peraturan yang ada.

3.7.3 Kesempatan Bertumbuh dan Berkembang

Cara menghitung variabel tumbuh dan berkembang dari pekerja adalah sebagai berikut :

1. Melihat adakah kesempatan pekerja untuk naik jabatan.
2. Menganalisis persentase pekerja yang tidak naik jabatan, apakah murni karena kemampuan atau terdapat diskriminasi terhadap pekerja karena menganut agama, pandangan politik tertentu.
3. Berdasarkan hasil tersebut dianalisis kesempatan pekerja untuk bertumbuh dan berkembang.
4. Berdasarkan pertanyaan apakah pekerjaan mendapatkan pelatihan dari perusahaan. Apabila pekerja tidak diberikan pelatihan oleh perusahaan maka kurangnya pengelolaan kualitas kehidupan kerja oleh perusahaan.

3.7.4 Perhitungan Variabel Komunikasi dan Pengaduan Keluhan

3.7.4.1 Perhitungan Variabel Komunikasi

a. Pemahaman Bahasa

Analisis dilakukan berdasarkan pertanyaan apakah pekerja ataupun supervisor mengerti bahasa yang digunakan ketika berkomunikasi. Bila pekerja menjawab tidak mengerti atau pemahaman yang dimiliki kurang, berarti berkurangnya faktor komunikasi dan pengaduan masalah pada variabel ini.

b. Kenyamanan ketika Menyampaikan Keluhan kepada Supervisor

Analisis dilakukan berdasarkan pertanyaan apakah pekerja merasa nyaman apabila menyampaikan keluhan kepada supervisor. Bila pekerja menjawab tidak nyaman ketika menyampaikan keluhan, maka akan berdampak berkurangnya faktor komunikasi dan pengaduan masalah pada variabel ini.

c. Kenyamanan ketika Menyampaikan Keluhan kepada Serikat Pekerja

Analisis dilakukan berdasarkan pertanyaan apakah pekerja merasa nyaman apabila menyampaikan keluhan kepada serikat pekerja. Bila pekerja menjawab tidak nyaman ketika menyampaikan keluhan, maka akan berdampak berkurangnya faktor komunikasi dan pengaduan masalah.

d. Banyaknya Keluhan

Analisis dilakukan berdasarkan pertanyaan apakah pekerja pernah mempunyai keluhan ketika bekerja di pabrik. Bila pekerja menjawab pernah memiliki keluhan ketika bekerja di pabrik, maka akan berdampak berkurangnya faktor komunikasi dan pengaduan masalah pada variabel ini.

e. Gangguan dalam Kegiatan Komunikasi

Cara menghitung pada variabel gangguan dalam kegiatan komunikasi adalah dengan melakukan analisis berdasarkan pertanyaan apakah pekerja merasa banyak *noise* yang terjadi dan menjadi penghambat dalam berkomunikasi.

f. Keinginan dalam Mendapat Informasi

Cara menghitung pada variabel keinginan dalam mendapat informasi adalah dengan melakukan analisis berdasarkan pertanyaan apakah karyawan tertarik dalam memperoleh informasi tentang ketenagakerjaan.

3.7.4.2 Perhitungan Variabel Penyelesaian Masalah

Cara menghitung pada variabel penyelesaian masalah adalah dengan melakukan analisis berdasarkan pertanyaan masalah apa saja yang karyawan bagikan kepada rekan kerja, supervisor dan serikat pekerja.

3.8 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu proses mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian dengan data yang terkumpul. Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara kombinasi secara langsung atau tidak langsung. Dalam penelitian ini untuk memperoleh data, peneliti menggunakan teknik-teknik sebagai berikut:

1. Studi kepustakaan, yaitu pengumpulan data dengan cara mempelajari buku, jurnal, dan koran guna memperoleh informasi yang berhubungan dengan teori-teori dan konsep-konsep tentang kualitas kehidupan kerja.
2. Kuesioner, dilakukan dengan menyebarkan daftar pertanyaan tertulis kepada responden yaitu pekerja di pabrik garmen daerah Jabodetabek. Dalam kuesioner berisi pertanyaan yang mencerminkan pengukuran indikator dari kualitas kehidupan kerja kemudian memilih alternatif jawaban yang telah disediakan pada masing-masing alternatif jawaban yang dianggap paling tepat. Kuesioner disajikan melalui program dengan menggunakan media *tablet* (komputer) dan alat bantu *headset* (alat pendengar) bagi yang tidak bisa membaca.

BAB 4

ANALISIS DATA

Bab keempat berisi pembahasan mengenai kualitas kehidupan kerja karyawan industri garmen yang merupakan hasil pengolahan data dari kuesioner yang mencakup analisis data profil responden dan analisis hasil pernyataan-pernyataan dalam kualitas kehidupan kerja.

4.1 Profil Responden Penelitian

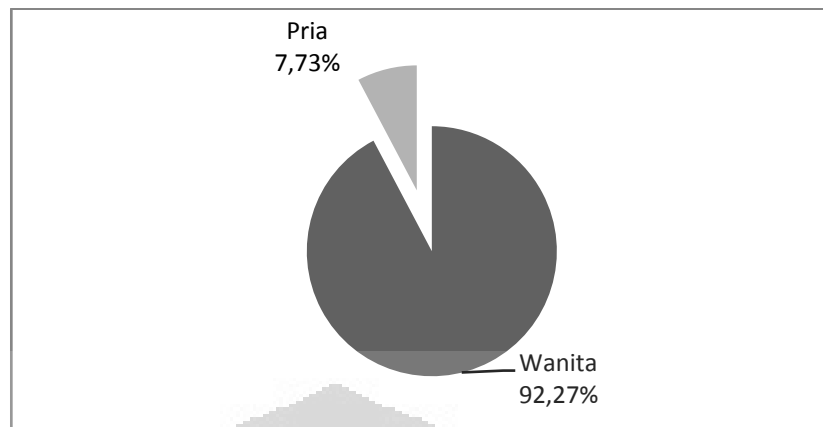
Responden dalam penelitian ini seluruhnya merupakan karyawan yang bekerja pada industri garmen. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kualitas kehidupan kerja dari perusahaan yang bergerak pada industri garmen, sehingga perlu dilakukan identifikasi mengenai karakteristik dari responden sebagai penunjang analisis penelitian. Karakteristik responden ini dibagi berdasarkan perusahaan tempat responden bekerja, jenis kelamin, usia, pendidikan, pengalaman bekerja, posisi pekerjaan, dan penggunaan akses informasi dan komunikasi.

4.1.1 Perusahaan Tempat Responden Bekerja

Responden dalam penelitian ini diperoleh dari 42 perusahaan garmen di Jabodetabek dan menyatakan kesediaannya untuk memperbolehkan karyawan yang dipilih sebagai responden mengikuti proses pengisian kuesioner penelitian. Penetapan responden berdasarkan *quota sampling* dan diperoleh responden sebanyak 918 karyawan.

4.1.2 Demografi Responden berdasarkan Gender

Berdasarkan hasil pengumpulan data di lapangan, jumlah responden pria sebanyak 71 orang (7,73%) dan wanita sebanyak 847 orang (92,27%). Demografi responden didominasi oleh perempuan karena kecenderungan perusahaan yang bergerak di industri garmen mempekerjakan wanita. Perusahaan menganggap wanita lebih teliti bila dibandingkan dengan pekerja pria.



Gambar 4.1 Jenis kelamin Responden

Sumber data: Better Work (2012)

4.1.3 Demografi Responden berdasarkan Usia

Responden penelitian didominasi pekerja yang mempunyai usia 21-35 tahun (80,3%). Untuk pekerja di bawah umur, perusahaan garmen sudah menerapkan aturan ketenagakerjaan yang mengatur tentang tidak mempekerjakan karyawan berusia di bawah 18 tahun. Berikut demografi responden berdasarkan usia:

Tabel 4.1 Usia Responden

Usia	Jumlah	Persentase
18-20 tahun	89	9,7%
21-25 tahun	250	27,2%
26-30 tahun	237	25,8%
30-35 tahun	251	27,3%
36-40 tahun	70	7,6%
> 40 tahun	21	2,3%

Sumber data: Better Work (2012)

4.1.4 Posisi Pekerjaan Responden

Berdasarkan tabel 4.2 responden yang diteliti sebanyak 51,4% merupakan operator bagian penjahitan. Bidang lainnya yaitu 19,4% bagian QC dan *helper*. Yang bekerja sebagai pengemas sebesar 3,7% dan bagian pemeriksa sebesar 2,1%. Sisanya sebesar 14% adalah pekerja sebagai *spreader*, teknisi, dan supervisor. Berikut posisi dari responden yang diteliti.

Tabel 4.2 Posisi Pekerjaan Responden

Posisi Kerja	Jumlah	Persentase
Penjahit	468	51.4%
Pemotong	55	6%
Perentang (<i>spreader</i>)	4	0.4%
Pemeriksa atau (<i>checker</i>)	19	2.1%
Teknisi	3	0.3%
Pengemas (<i>packer</i>)	34	3.7%
Kendali mutu (<i>quality control</i>)	88	9.7%
Supervisor	6	0.7%
Pembantu atau helper	88	9.7%
Lainnya	145	15.9%

Sumber data: Better Work (2012)

4.1.5 Latar Belakang Pendidikan

Dari tabel 4.3 diketahui bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan Sekolah Menengah Pertama (43,8%) dan Sekolah Menengah Atas (37,3%). Sedangkan tingkat pendidikan Sekolah Dasar sebesar 18%, pendidikan universitas sebesar 0,7% dan tanpa pendidikan formal sebesar 0,3%. Berikut persentase demografi berdasarkan latar belakang pendidikan dari keseluruhan responden:

Tabel 4.3 Latar Belakang Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
Tanpa pendidikan formal	3	0.3%
Sekolah Dasar (SD)	165	18%
Sekolah Menengah Pertama (SMP)	402	43.8%
Sekolah Menengah Atas (SMA)	342	37.3%
Universitas	6	0.7%

Sumber data: Better Work (2012)

4.1.6 Lama Bekerja di Pabrik

Berdasarkan lamanya bekerja di pabrik garmen dari para responden, sebesar 40,4% baru bekerja kurang dari satu tahun. Sedangkan yang lebih dari satu tahun sebesar 59,6% responden. Dari 59,6% responden tersebut, terdapat 14,7% yang sudah bekerja untuk waktu lebih dari 9 tahun. Berikut demografi responden berdasarkan lama bekerja:

Tabel 4.4 Lama Bekerja di Pabrik

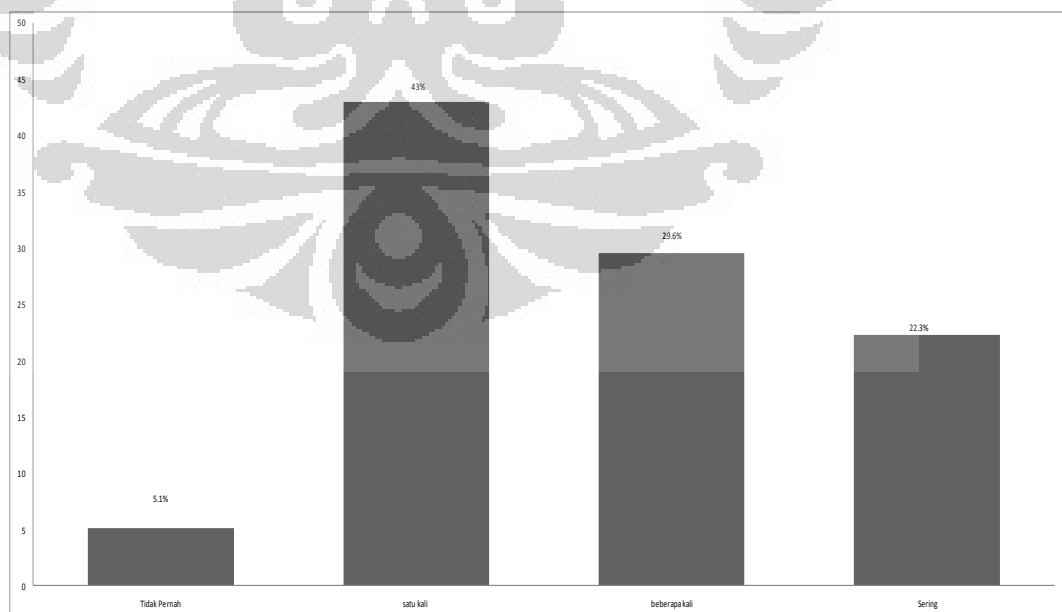
Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
0-3 bulan	70	7.7
4-6 bulan	60	6.6
7-9 bulan	96	10.5
10-12 bulan	142	15.6
13-18 bulan	63	6.9
19-23 bulan	30	3.3
2 tahun	102	11.2
3 tahun	68	7.5
4 tahun	31	3.4
5 tahun	45	4.9
5 s/d 8 tahun	70	7.7
9 tahun atau lebih	134	14.7

Sumber data: Better Work (2012)

4.1.7 Penggunaan Media Informasi dan Komunikasi

4.1.7.1 Penggunaan Media Telepon

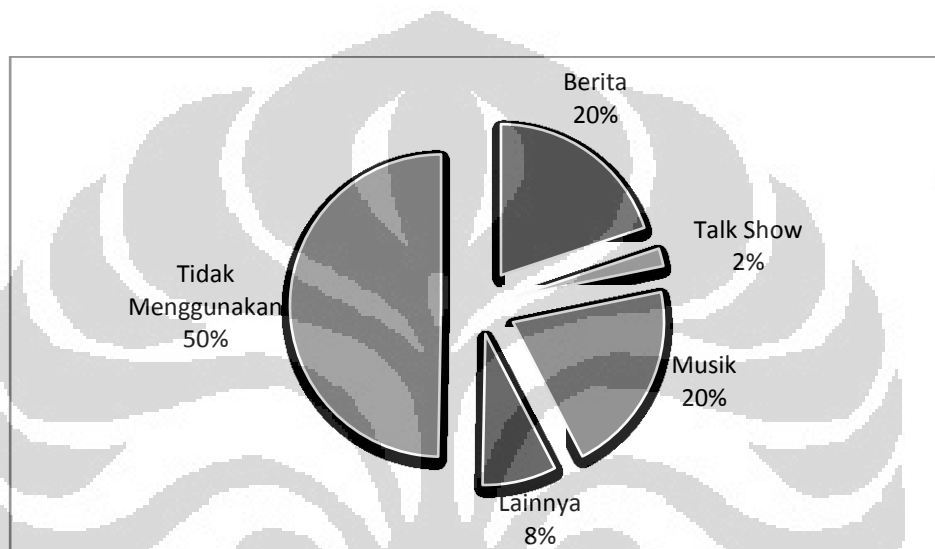
Sebanyak 43% responden yang diteliti melakukan panggilan telepon sebanyak satu kali. Responden yang aktif dalam bertelepon yaitu lebih dari satu kali sebesar 51,9%. Sisanya sebesar 5,1% responden tidak menggunakan telepon sama sekali. Berikut posisi dari responden yang diteliti:

**Gambar 4.2 Penggunaan Media Telepon**

Sumber data: Better Work (2012)

4.1.7.2 Penggunaan Media Radio

Berdasarkan responden yang diteliti terhadap penggunaan media informasi diperoleh sekitar 50% tidak menggunakan radio. Sebanyak 20% responden menggunakan radio untuk mendengarkan program musik. Sebanyak 20% responden menggunakan radio untuk mendengarkan program berita. Sebanyak 2% mendengarkan siaran *talk show*. Sisanya sebesar 8% responden mendengarkan program lainnya. Berikut posisi dari responden yang diteliti:

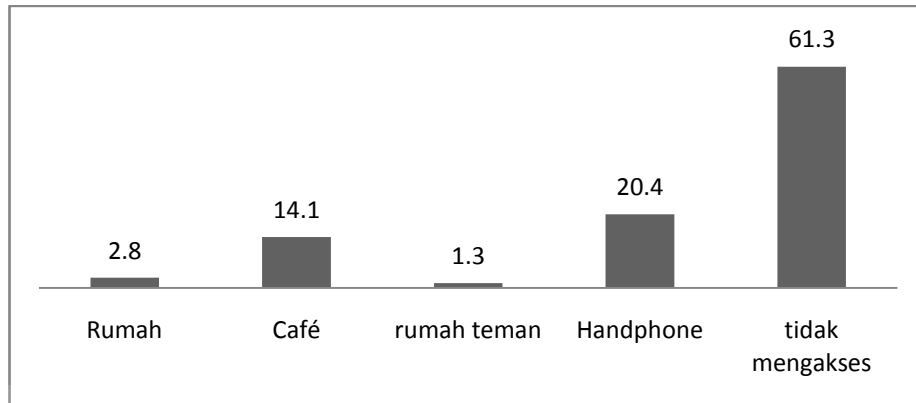


Gambar 4.3 Penggunaan Media Radio

Sumber data: Better Work (2012)

4.1.7.3 Penggunaan Media Internet

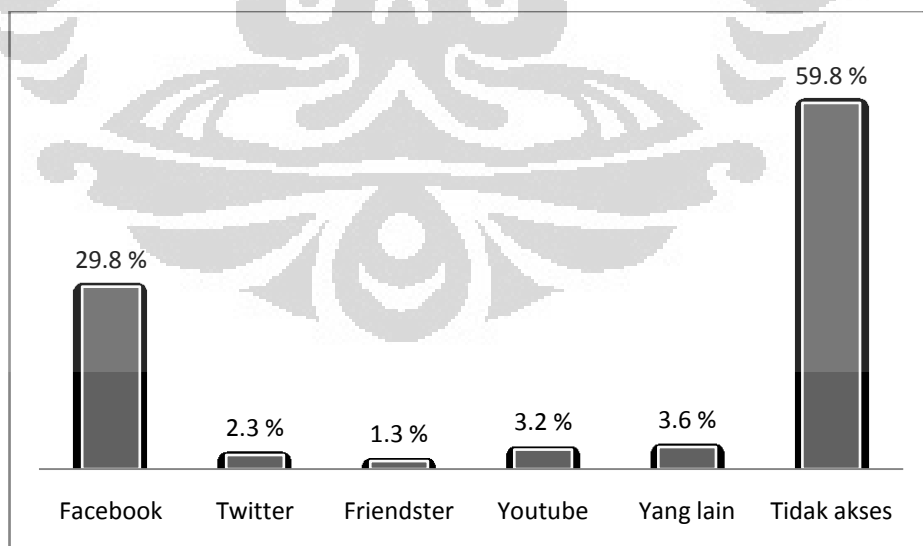
Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh 38,7% responden mengakses internet dengan komposisi 20,4% via telepon, 14,1% responden mengakses internet di *cafe*. Hanya 2,8% responden yang melakukan akses internet di rumah dan sebesar 1,3% lainnya menggunakan fasilitas internet di rumah teman. Sebanyak 61,3% responden menyatakan tidak menggunakan akses internet. Namun, dapat dikatakan secara umum bahwa sebagian besar pekerja di industri garmen sudah memiliki akses atau melek media terhadap teknologi dalam bentuk internet. Berikut posisi dari responden yang diteliti pada gambar 4.4:



Gambar 4.4 Penggunaan Media Internet
Sumber data: Better Work (2012)

4.1.7.3 Penggunaan Media Jejaring Sosial *Online*

Responden yang diteliti sekitar 40,2% melakukan akses pada jejaring *social online*. *Facebook* terbesar dengan persentase sebesar 29,8%. Jejaring *social online* lainnya terdiri dari twitter sebesar 2,3%, friendster sebesar 1,3% dan youtube sebesar 3,2%. Sebagian besar responden yang tidak melakukan akses pada jejaring sosial yaitu sebesar 59,8%. Berikut gambar 4.5 tentang penggunaan media jejaring sosial *online* dari responden yang diteliti:



Gambar 4.5 Penggunaan Media Jejaring Sosial *Online*
Sumber data: Better Work (2012)

4.2 Pengolahan Data

Model penelitian yang digunakan untuk mengukur kualitas kehidupan kerja karyawan perusahaan garmen di Indonesia. Penghitungan kualitas kehidupan kerja dilakukan dengan cara membangun sub-sub variabel yang sesuai dengan teori-teori yang telah dibangun dan didasarkan oleh hukum-hukum yang berlaku di Indonesia dan internasional.

Responden yang mengikuti survei ini berjumlah 918 responden dengan menggunakan aplikasi yang berisi pertanyaan-pertanyaan untuk mengidentifikasi hal-hal yang menjadi tujuan penelitian. Survei telah diverifikasi oleh IRC (*International Research Center*) sehingga dapat dinyatakan variabel-variabel yang diolah telah diverifikasi keabsahannya untuk diajukan dalam pertanyaan survei.

4.3 Analisis Model Kualitas Kehidupan Kerja di Perusahaan Garmen

Pada tahapan ini dilakukan analisis untuk mengetahui model kualitas kehidupan kerja yang terdiri dari empat variabel yaitu dasar sumber daya manusia, kebebasan dalam berserikat, kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang, dan komunikasi dan pengaduan keluhan.

4.3.1 Analisis *Basic* Sumber Daya Manusia

4.3.1.1 Analisis Jam Kerja

Berdasarkan tabel 4.5, indikator kerja lembur (78,6%) dan bekerja di hari minggu (56,2%) tidak menjadi masalah bagi pekerja. Sebagian kecil lainnya membicarakan masalah jam kerja kepada supervisor atau manajer. Hal ini menunjukkan bahwa pekerja sangat senang dengan adanya tambahan jam kerja.

Tabel 4.5 Perhatian Pekerja terhadap Jam Kerja

Apakah yang menjadi perhatian bagi pekerja di pabrik Anda?	Kerja Lembur		Bekerja di Hari Minggu	
	F	%	F	%
Tidak menjadi masalah	620	78.6	345	56.2
Dibicarakan dengan rekan kerja	45	5.7	69	11.2
Dibicarakan dengan supervisor atau manajer	87	11.0	129	21.0

Tabel 4.5 Perhatian Pekerja terhadap Jam Kerja (lanjutan)

Dibicarakan dengan perwakilan serikat pekerja	33	4.2	53	8.6
Mempertimbangkan untuk berhenti	3	0.4	7	1.1
Mempertimbangkan untuk mogok kerja	1	0.1	2	0.3
Menyebabkan mogok kerja	0	0	9	1.5

Sumber data: Better Work (2012)

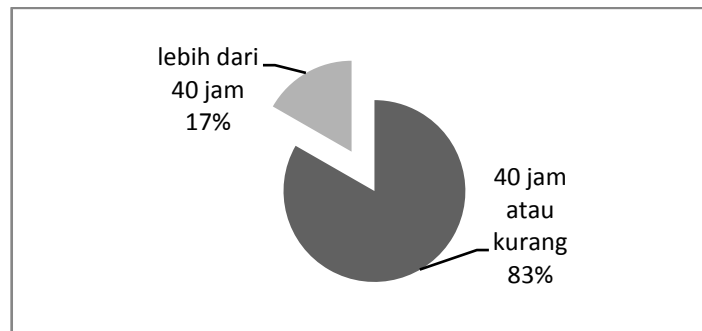
Berdasarkan pada tabel 4.6 terlihat sebagian besar pekerja bekerja dari senin sampai jumat dengan persentase antara 86,5% sampai dengan 96,2%. Sedangkan untuk hari sabtu sebesar 36,8% dan pada hari Minggu, pekerja sedikit yang melakukan pekerjaan yaitu sebesar 0,2%. Hal ini berarti sebagian besar responden memiliki waktu istirahat selama satu hari dalam seminggu periode kerja.

Tabel 4.6 Waktu Bekerja dalam Seminggu

Waktu Bekerja	Jumlah	Persentase
Minggu	2	0.2%
Senin	883	96.25
Selasa	794	86.5%
Rabu	795	86.6%
Kamis	796	86.7%
Jumat	807	87.9%
Sabtu	338	36.8%

Sumber data: Better Work (2012)

Hukum ketenagakerjaan Indonesia (UU no.13 pasal 77) mensyaratkan bahwa jam kerja yang diterapkan oleh perusahaan maksimal adalah 40 jam kerja/minggu dan diijinkan untuk berlembur selama 8 jam kerja/minggu. Berdasarkan hasil penelitian, sebagian besar responden yaitu sebesar 83% melakukan pekerjaan di pabrik selama 40 jam atau kurang. Namun, masih ada perusahaan yang mempekerjakan pekerjanya untuk waktu lebih dari 40 jam dalam seminggu bekerja sebesar 17% .



Gambar 4.6 Lama Jam Kerja Karyawan

Sumber data: Better Work (2012)

4.3.1.2 Analisis tentang Gaji dan Kompensasi

Berdasarkan Tabel 4.7, masalah pada pemberian kompensasi (54,4%) dan pemberlakuan tarif borongan atau potongan (41,7%) tidak menjadi masalah bagi pekerja. Jika terjadi masalah dalam hal kerusakan mesin absensi sehingga menjadi kekhawatiran pekerja sebanyak 50,2% akan membicarakannya kepada supervisor atau manajer. Yang menarik adalah jika terjadi keterlambatan pembayaran gaji, responden sudah mampu bertindak secara baik dengan membicarakan masalah tersebut kepada supervisor atau manajer sebesar 29,8%. Hal ini menunjukkan bahwa pekerja melakukan usaha yang positif ketika terjadi masalah dalam hal gaji. Untuk masalah kompensasi 54,4% responden menyatakan tidak menjadi masalah. Namun, untuk ke depannya perusahaan perlu memperhatikan masalah pemberian kompensasi ini karena masih banyak atau 45,6% dari responden yang bermasalah dengan pemberian kompensasi.

Tabel 4.7 Perhatian Pekerja terhadap faktor Gaji

Apakah yang menjadi perhatian bagi pekerja di pabrik Anda?	Keterlambatan pembayaran gaji		Pemberian kompensasi		Pemberlakuan tarif per potong atau borongan		Kerusakan mesin absensi	
	f	%	F	%	f	%	f	%
Tidak menjadi masalah	181	28.5	203	54.4	158	41.7	138	23.2
Dibicarakan dengan rekan kerja	80	12.6	31	8.3	37	9.8	85	14.3
Dibicarakan dengan supervisor atau manajer	189	29.8	93	24.9	113	29.8	299	50.2
Dibicarakan dengan perwakilan serikat pekerja	148	23.3	39	10.5	53	14	64	10.7
Mempertimbangkan untuk berhenti	8	1.3	5	1.3	9	2.4	3	0.5

Mempertimbangkan untuk mogok kerja	11	1.7	2	0.5	2	0.5	1	0.2
Menyebabkan mogok kerja	17	2.7			7	1.8	6	1.0

Sumber data: Better Work (2012)

Berdasarkan tabel 4.8 sebanyak 96,78% responden diberikan gaji per bulan tidak didasarkan dengan berapa banyak jumlah produk yang dihasilkan oleh pekerja. Sedangkan sisa lainnya adalah sebanyak 1,77% pekerja mengatakan bahwa ada komponen gaji yang didasarkan pada berapa jumlah produk yang dihasilkan dan terdapat 1,45% pekerja yang mengatakan bahwa seluruh komponen gaji yang diberikan oleh perusahaan didasarkan pada jumlah produk yang dihasilkan.

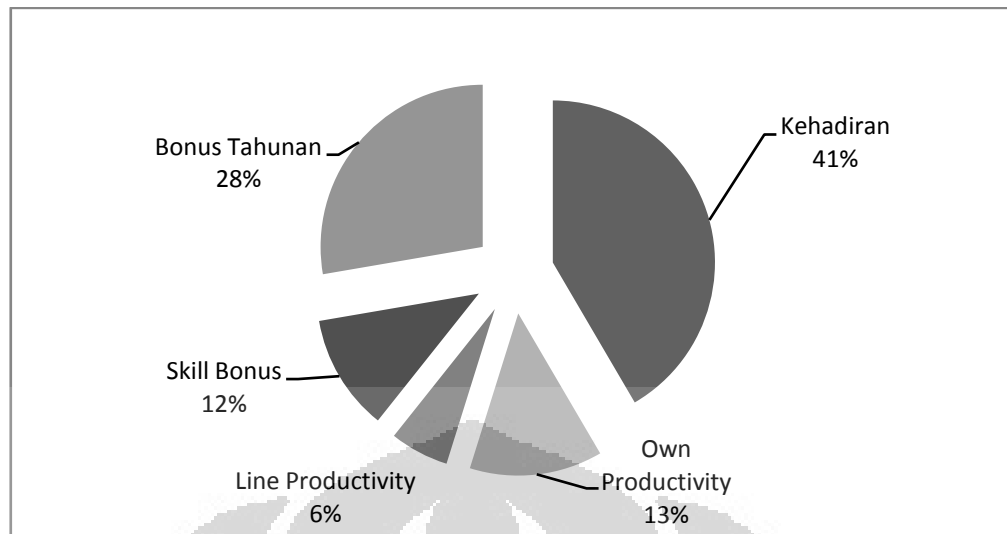
Tabel 4.8 Sistem Penggajian

Sistem Penggajian	Jumlah	Persentase
Tidak berdasarkan pada jumlah produk yang dihasilkan	602	96,78%
Sebagian gaji didasarkan pada jumlah produk yang dihasilkan	11	1,77%
Seluruh komponen gaji didasarkan pada jumlah produk yang dihasilkan	9	1,45%

Sumber data: Better Work (2012)

Menurut Martoyo (2007), kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi para *employer* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung penghargaan (non-finansial). Menurut Gavin dan Vinten (2005), rata-rata literatur yang ada menyimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan akan berdampak pada kinerja pekerja dan mendorong tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pekerja. Setelah menanyakan kepada para responden, sebanyak 41% pekerja mendapatkan tunjangan berdasarkan tingkat kehadiran, bonus tahunan (28%), bonus pada *skill* (12%), produktivitas tim (6%) dan produktivitas sendiri (13%).

Menurut Hasibuan (2007) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.



Gambar 4.7 Alasan Pekerja Memperoleh Bonus

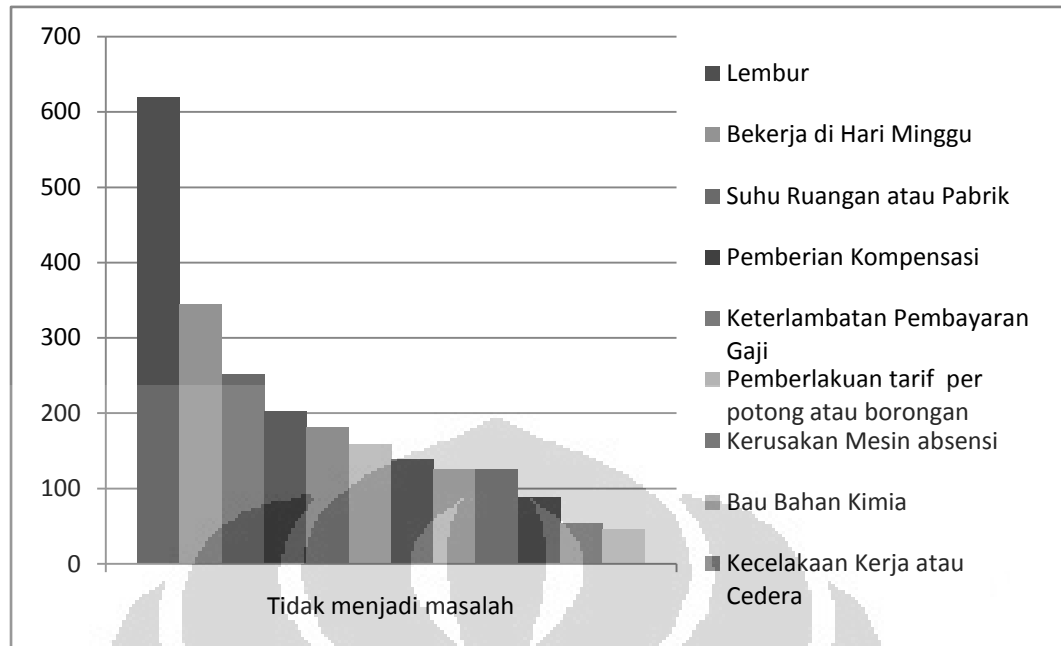
Sumber data: Better Work (2012)

Dari gambar 4.7 terlihat jelas bahwa pembagian bonus masih berdasarkan faktor dasar seperti kehadiran. Sedangkan variabel-variabel yang berhubungan dengan produktivitas masih belum mendapatkan perhatian yang cukup. Sehingga tidak mengherankan produktivitas garmen di Indonesia masih kecil seperti yang dibahas pada bab 3.

4.3.1.3 Analisis Faktor *Job Security*

a. Faktor yang menjadi Tidak Masalah bagi Pekerja

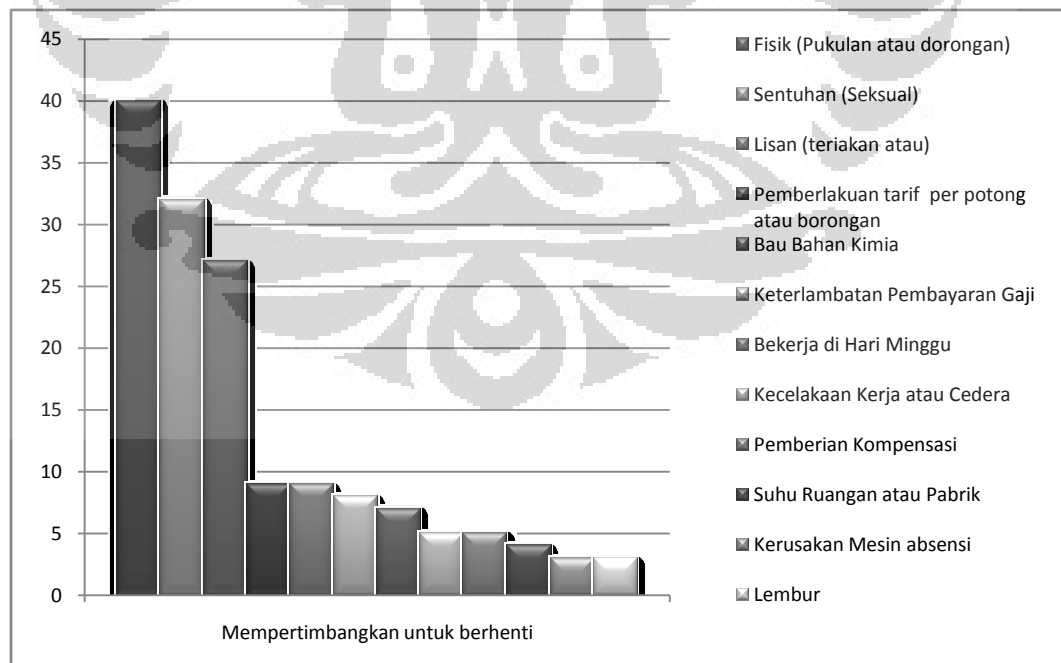
Berdasarkan pada gambar berikut maka yang menjadi faktor yang bukan menjadi masalah bagi pekerja adalah jika lembur terus dilakukan oleh pihak perusahaan. Hal ini bisa terjadi karena pekerja senang dengan kompensasi yang diberikan perusahaan jika melakukan lembur kerja. Hal ini menjadi motivasi pekerja untuk terus bekerja tanpa memedulikan kesehatan atau faktor lainnya. Untuk jangka pendek tidak terlihat, namun jika dilakukan berulang kali secara intensif maka akan terjadi penurunan produktivitas pada karyawan. Hal ini seiring dengan penurunan daya tenaga dan mental karyawan akibat kurang istirahat.



Gambar 4.8 Faktor yang Tidak Menjadi Masalah bagi Pekerja
Sumber data: Better Work (2012)

b. Faktor yang Menjadi Pertimbangan untuk Berhenti Bekerja

Berdasarkan pada gambar 4.9 maka yang menjadi faktor penyebab pekerja mempertimbangkan untuk berhenti adalah jika terjadi pemukulan fisik.



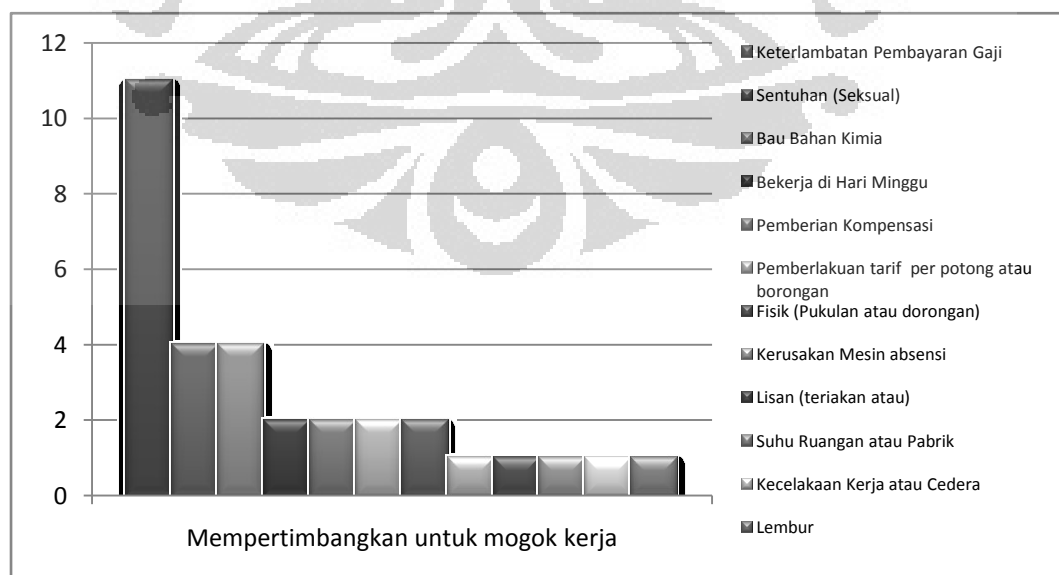
Gambar 4.9 Faktor yang Menjadi Pertimbangan untuk Berhenti
Sumber data: Better Work (2012)

Pemukulan fisik merupakan salah satu bentuk pelecehan secara fisik. Pemukulan bisa terjadi akibat konflik baik yang berkaitan dengan pekerjaan atau masalah pribadi yang dibawa-bawa ke tempat kerja. Pemukulan ini dapat dihindari dengan aturan kerja yang jelas sehingga melindungi keamanan karyawan ketika berada di tempat kerja.

c. Faktor yang Menjadi Pertimbangan untuk Mogok Kerja

Berdasarkan pada gambar berikut maka yang menjadi faktor penyebab pekerja mempertimbangkan untuk mogok kerja adalah jika keterlambatan pembayaran gaji dilakukan oleh pihak perusahaan. Hal ini bisa seharusnya sudah menjadi kewajiban bagi perusahaan untuk membayar dan upah gaji juga sudah menjadi hak bagi pekerja setelah melakukan pekerjaan yang menjadi kewajibannya.

Kemudian masalah lainnya adalah terjadinya pelecehan secara sentuhan, adanya masalah dalam bau bahan kimia di tempat kerja. Perusahaan sebaiknya peka dan memberikan respon terhadap perlakuan pelecehan di tempat kerja atau terhadap bau bahan kimia. Hal ini jika tidak diperhatikan akan menjadi pertimbangan bagi pekerja untuk melakukan mogok kerja. Seperti yang ditampilkan pada gambar berikut:

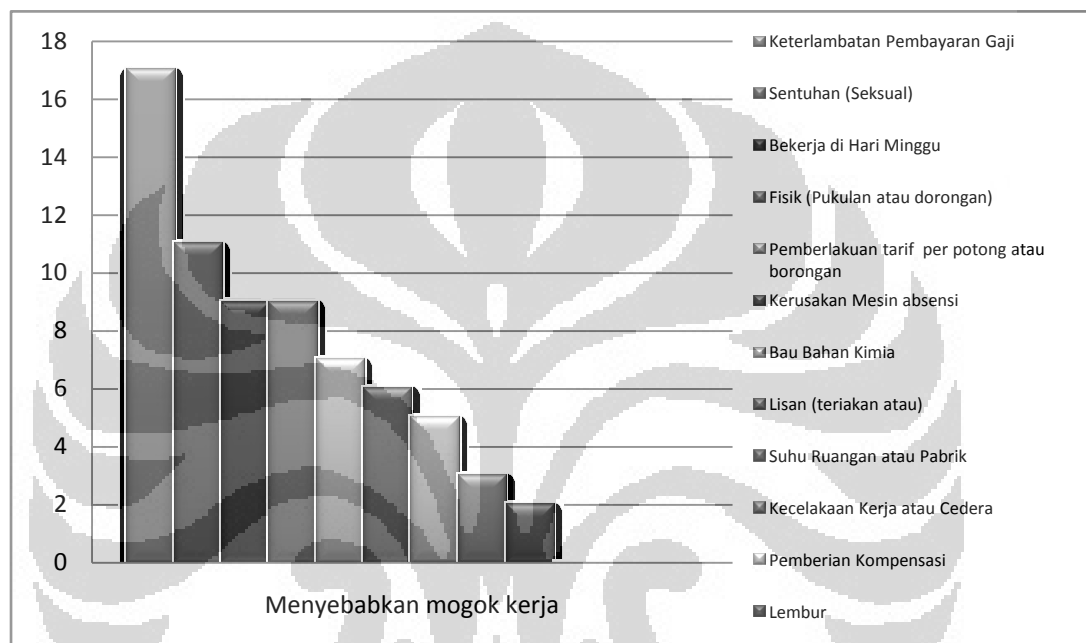


Gambar 4.10 Faktor yang Menjadi Pertimbangan untuk Mogok Kerja

Sumber data: Better Work (2012)

d. Faktor yang Menjadi Penyebab Mogok Kerja

Berdasarkan pada gambar berikut maka yang menjadi faktor penyebab mogok kerja terbesar adalah jika keterlambatan pembayaran gaji terus dilakukan oleh pihak perusahaan. Hal ini bisa terjadi karena kurangnya perhatian perusahaan pada hak karyawan. Faktor lainnya seperti kompensasi atau penyediaan fasilitas untuk karyawan yang lembur dapat mengurangi masalah ini.



Gambar 4. 11 Faktor yang Menjadi Penyebab Mogok Kerja

Sumber data: Better Work (2012)

Berdasarkan Tabel 4.9, indikator perhatian karyawan terhadap pelecehan secara lisan, pelecehan secara fisik, dan pelecehan secara sentuhan seksual menjadi masalah bagi pekerja. Sebagian besar responden akan membicarakan masalah pelecehan ini kepada supervisor atau manajer. Hal ini menunjukkan bahwa pekerja mau terbuka kepada atasannya dalam hal sensitif yaitu pelecehan di tempat kerja. Berikut yang menjadi perhatian pekerja terhadap pelecehan di pabrik selama kegiatan bekerja berlangsung:

Tabel 4.9 Perhatian Pekerja Terhadap Faktor *Job Security*

Apakah yang menjadi kekhawatiran bagi pekerja di pabrik Anda?	Sentuhan (Seksual)		Lisan (teriakan atau hinaan)		Fisik (Pukulan atau dorongan)	
	F	%	f	%	f	%
Tidak menjadi masalah	54	14.8	88	20.7	46	12.6
Dibicarakan dengan rekan kerja	37	10.1	92	21.6	43	11.8
Dibicarakan dengan supervisor atau manajer	117	32.1	122	28.6	111	30.4
Dibicarakan dengan perwakilan serikat pekerja	110	30.1	93	21.8	114	31.2
Mempertimbangkan untuk berhenti	32	8.8	27	6.3	40	11
Mempertimbangkan untuk mogok kerja	4	1.1	1	0.2	2	0.5
Menyebabkan mogok kerja	11	3	3	0.7	9	2.5

Sumber data: Better Work (2012)

4.3.1.4 Analisis Kondisi Kerja

Berdasarkan Tabel 4.10, indikator kondisi kerja menunjukkan suhu ruangan sudah menjadi tidak masalah bagi pekerja (52,4%). Kendati demikian, bau bahan kimia (68,9%) dan kecelakaan kerja atau terjadinya cedera (63,3%) masih menjadi perhatian serius bagi pekerja. Sebagian besar responden kemudian membicarakan masalah kecelakaan kerja atau terjadinya cedera sewaktu bekerja kepada supervisor atau manajer sebanyak 42,4% responden. Begitu juga ketika terjadi masalah bau bahan kimia yang dirasakan pekerja kemudian membicarakan hal ini kepada supervisor atau manajer sebanyak 38,5 % responden. Berikut tabel perhatian pekerja terhadap kondisi kerja:

Tabel 4.10 Perhatian Pekerja Terhadap Kondisi Kerja

Apakah yang menjadi kekhawatiran bagi pekerja di pabrik Anda?	Suhu Ruangan atau Pabrik		Kecelakaan Kerja atau Cedera		Bau Bahan Kimia	
	f	%	f	%	f	%
Tidak menjadi masalah	251	52.4	125	27.3	126	31.1
Dibicarakan dengan rekan kerja	63	13.2	54	11.8	43	10.6
Dibicarakan dengan supervisor atau manajer	113	23.6	194	42.4	156	38.5
Dibicarakan dengan perwakilan serikat kerja	45	9.4	79	17.2	62	15.3
Mempertimbangkan untuk berhenti	4	0.8	5	1.1	9	2.2
Mempertimbangkan untuk mogok kerja	1	0.2	1	0.2	4	1
Menyebabkan mogok kerja	2	0.4	0	0	5	1.2

Sumber data: Better Work (2012)

Kelelahan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat memicu gangguan kesehatan bagi para pekerja. Sebesar 34,5% dari responden mengalami kelelahan ketika bekerja. Sedangkan 37% dari responden jarang mengalami kelelahan dan 20,09% responden tidak pernah mengalami kelelahan ketika bekerja di pabrik. Yang menjadi perhatian pada perusahaan adalah masih ada responden yaitu sebesar 5,5% yang sering mengalami kelelahan dan 2,1% responden yang mengalami kelelahan setiap hari.

Tabel 4.11 Masalah Kesehatan yang Dialami Karyawan

Intensitas	Frekuensi Kelelahan		Sakit Perut		Pusing		Nyeri di Punggung		Kehausan	
	f.	%	f	%	f	%	f	%	F	%
Tidak Pernah	188	20.9	239	26.4	132	14.6	130	14.5	145	16.1
Jarang	332	37.0	390	43.0	397	43.9	354	39.5	115	12.8
Sesekali	310	34.5	242	26.7	308	34.1	300	33.4	159	17.6
Sering	49	5.5	34	3.8	66	7.3	92	10.3	274	30.4
Setiap hari	19	2.1	1	0.1	1	0.1	21	2.3	208	23.1

Sumber data: Better Work (2012)

Terdapat beberapa pertanyaan mengenai penyakit yang sering diderita karyawan ketika bekerja di pabrik seperti mengalami sakit perut, pusing, atau sakit punggung. Penyakit yang paling sering diderita karyawan adalah sakit nyeri pada punggung. Hal ini terlihat pada tabel 4.11 dimana 10,3% responden yang sering merasakan nyeri di punggung.



Gambar 4.12 Penyediaan Klinik Kesehatan

Sumber data: Better Work (2012)

Perusahaan diharuskan memiliki klinik yang dapat mengobati tenaga kerja apabila terjadi kecelakaan kerja. Sebanyak 97,91 % responden menyatakan bahwa terdapat klinik di dalam pabriknya.

Berdasarkan tabel 4.12 menunjukkan sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka dihukum tanpa alasan apapun yaitu sebesar 36,7%. Padahal hal ini akan menyebabkan mental yang tidak bagus bagi pekerja. Seolah-olah sudah melakukan kerja dengan baik tiba-tiba dihukum tanpa disertai alasan yang mendukung.

Menurut Davis & Newstrom (2004), partisipasi adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagi tanggung jawab pencapaian tujuan itu. Ada 3 gagasan penting dalam definisi di atas yaitu keterlibatan mental dan emosional, motivasi, kontribusi dan tanggung jawab. Untuk itu, pekerja perlu diinformasikan tentang alasan dihukum agar mereka merasa terlibat dan tidak melakukan kesalahan kembali.

Tabel 4.12 Alasan Hukuman kepada Pekerja

Alasan Dihukum	Jumlah	Persentase
Menolak <i>over time</i>	17	2.1%
Membuat kesalahan	76	9.4%
Tidak masuk kerja	65	8%
Ngobrol sewaktu bekerja	23	2.8%
Tertidur	26	3.2%
Berkelahi	10	1.2%
Hamil	3	0.4%
Komplain terhadap target kerja	20	2.5%
Tidak ada	298	36.7%

Sumber data: Better Work (2012)

Berdasarkan tabel 4.13, sebagian besar responden menyatakan bahwa supervisor yang menegakkan peraturan dengan sempurna baru sebesar 15,4%. Hal ini berarti masih terjadi kelonggaran terhadap penegakan peraturan kerja selama kegiatan operasional berlangsung. Dengan demikian, supervisor kurang melakukan perhatian dan pengawasan terhadap karyawan. Oleh sebab itu,

karyawan akan dengan mudah melakukan pelanggaran bahkan bisa saja tidak takut untuk melakukan suatu pelanggaran.

Tabel 4.13 Penegakan Peraturan oleh Atasan

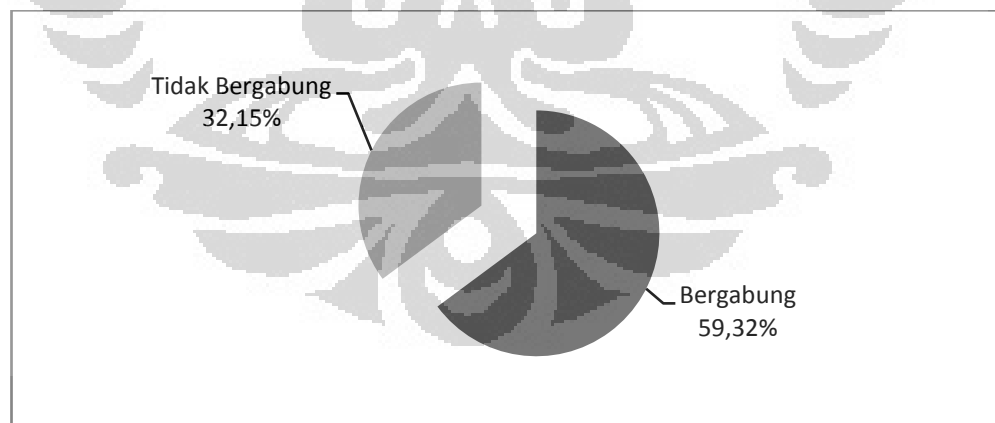
Bagaimana penegakan peraturan yang dilakukan atasan?	Jumlah	Persentase
Sempurna	103	15.4%
Baik sekali	117	17.5%
Baik	246	36.8%
Cukup	194	29%
Kurang	8	1.2%

Sumber data: Better Work (2012)

4.3.2 Analisis Kebebasan dalam Berserikat

4.3.2.1 Serikat Pekerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebesar 59,32% dari seluruh responden bergabung dengan serikat pekerja. Terlihat juga sebanyak 32,15% dari responden tidak menjadi anggota serikat pekerja. Hal ini bisa terjadi karena di beberapa perusahaan tidak memiliki serikat pekerja. Responden yang tidak bergabung dengan serikat pekerja kebanyakan takut diberhentikan apabila bergabung dengan serikat kerja.



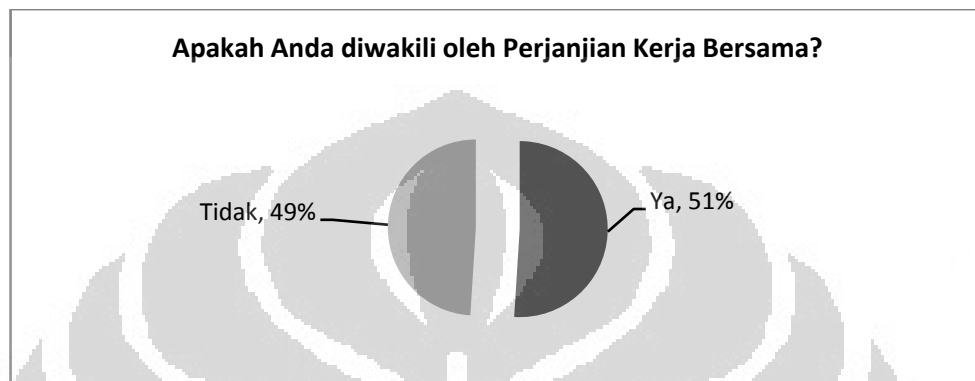
Gambar 4.13 Ikut Serta Karyawan dalam Serikat Pekerja

Sumber data: Better Work (2012)

4.3.2.2 Perjanjian Kerja Bersama (PKB)

Dalam UU no 13 tahun 2003 diatur tentang Perjanjian Kerja Bersama atau disingkat PKB yang merupakan pijakan karyawan dalam menorehkan prestasi

yang pada gilirannya akan berujung kepada kinerja korporat dan kesejahteraan karyawan. Perusahaan hendaknya memberikan pedoman tentang hak dan kewajiban dari perusahaan dan juga tenaga kerja melalui perjanjian kerja bersama (PKB). PKB ini harus disahkan oleh para pekerja dan juga manajemen perusahaan.



Gambar 4.14 Perjanjian Kerja Bersama

Sumber data: Better Work (2012)

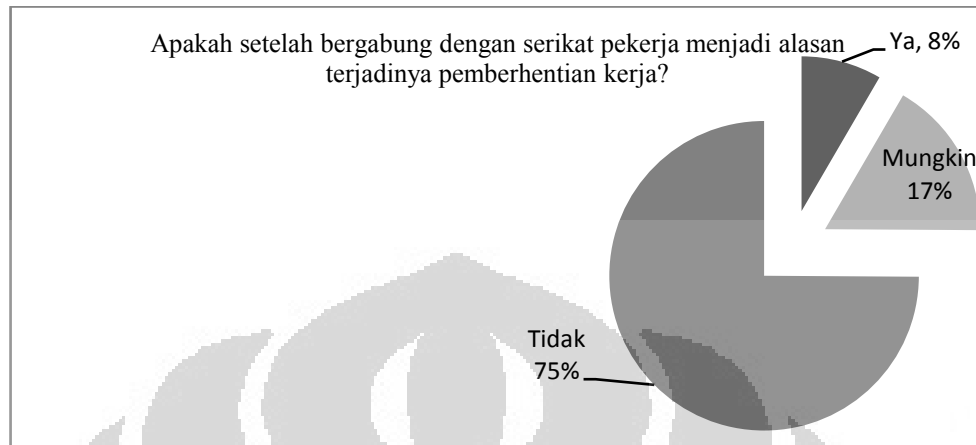
Berdasarkan gambar 4.14 menunjukkan 51% responden diwakili melalui Perjanjian Kerja Bersama. Hal ini berarti masih banyak pekerja di industri garmen yang belum diwakili melalui PKB. Padahal PKB itu sendiri sudah diatur dalam undang-undang ketenagakerjaan dan berisikan kesepakatan peraturan kerja antara pekerja dengan pihak perusahaan.

Secara tipikal informasi yang dipegang oleh manajemen harus dibagikan dan saran yang dibuat oleh non-manajer harus diambil dengan serius. Kualitas kehidupan kerja harus berubah secara terus menerus dan menjadi pilihan utama dari pemecahan awal sampai pada tingkat bentuk kerjasama (*partnership actual*) antara manajemen dan karyawan.

4.3.2.3 Kekhawatiran Pekerja Bergabung dengan Serikat Kerja

Berdasarkan gambar 4.15, dapat terlihat bahwa pekerja tidak merasa dengan bergabungnya pada suatu serikat kerja akan menjadi kekhawatiran pemberhentian kerja yaitu sebesar 74, 9%. Walaupun masih ada pekerja sebesar

8,4% yang takut diberhentikan jika bergabung dengan serikat kerja. Responden yang menyatakan mungkin terjadi pemberhentian kerja sebanyak 17%.

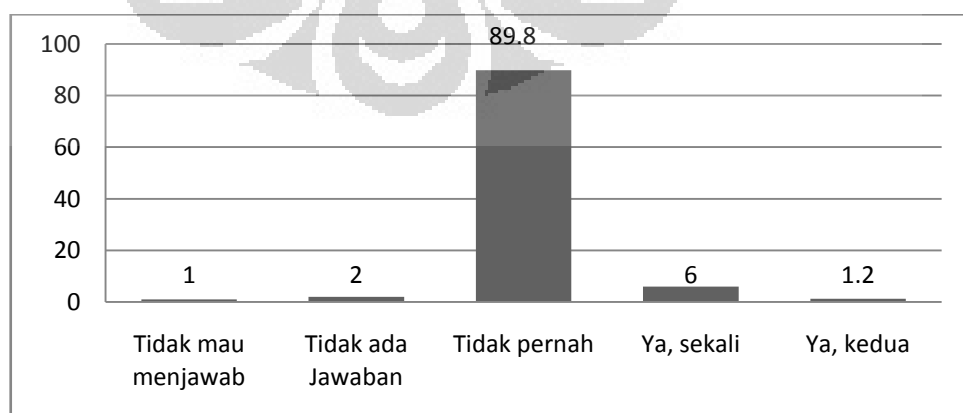


Gambar 4.15 Pemberhentian Kerja setelah Bergabung dengan Serikat Kerja
Sumber data: Better Work (2012)

4.3.3 Analisis Kesempatan untuk Bertumbuh dan Berkembang

4.3.3.1 Promosi

Setiap pekerja memiliki hak yang sama untuk mempunyai pekerjaan, diperlakukan dengan cara yang sama di pabrik, hak untuk naik jabatan tanpa memandang suku, ras dan kewarganegaraan (ILO *convention* nomor 100 dan 111). Berdasarkan survei, pekerja yang tidak pernah naik jabatan mendominasi sebesar 89,28% padahal terdapat pekerja yang telah bekerja selama tujuh tahun atau lebih sebesar 31,19%.



Gambar 4.16 Promosi pada Saat Bekerja
Sumber data: Better Work (2012)

Davis dan Newstrom (2004), menyatakan bahwa promosi terjadi ketika seorang karyawan dipindahkan dari suatu pekerjaan ke posisi lain yang lebih tinggi gajinya, tanggung jawabnya, dan tingkatan dalam organisasi. Secara umum hal itu diberikan sebagai penghargaan dari kinerja sebelumnya dan harapan masa depannya. Hasibuan (2007) menjelaskan bahwa program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seseorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting supaya karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya.

Karier menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi. Persyaratan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang pegawai organisasi sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat/jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya.

Tabel 4.14 Alasan Tidak Dipromosikan

Penghambat Promosi	Jumlah	Persentase
Tidak mau menjawab	63	6.9%
Tidak tahu jawaban	122	13.3%
Perempuan	14	1.5%
Umur	21	2.3%
Pendidikan	65	7.1%
Agama	2	0.2%
Etnik minoritas	1	0.1%
Tanggung jawab keluarga	6	0.7%
<i>Skill</i>	181	19.7%
Hubungan dengan atasan	3	0.3%
Tidak ada kesempatan	93	10.1%
Kegiatan Serikat Kerja	8	0.9%
Politik	1	0.1%
Tidak ada hambatan	349	38.0%

Sumber data: Better Work (2012)

Banyaknya pekerja yang tidak pernah naik jabatan dapat diakibatkan beberapa hal yang diterangkan melalui tabel 4.14. Berdasarkan tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa 13,1% responden tidak dapat naik jabatan karena merasa kemampuan atau keterampilan mereka yang kurang, untuk faktor ini maka perusahaan tidak dianggap melakukan diskriminasi. Tetapi sekitar 10,1% pekerja

merasa alasan tidak pernah naik jabatan karena di tempat kerja tidak menyediakan kesempatan untuk naik jabatan atau dipromosikan. Perusahaan tidak menyediakan kesempatan untuk naik jabatan bisa jadi karena seorang pekerja memiliki kemampuan yang sangat terbatas dan juga tidak sesuai dengan kebutuhan yang seharusnya dipunyai agar menduduki jabatan yang lebih tinggi. Hal ini juga terlihat masih banyak responden yaitu sebesar 13,3% yang tidak mengetahui alasan tidak dipromosikan. Untuk itu perlu perhatian bagi perusahaan untuk mensosialisasikan ada tidaknya kesempatan promosi kepada karyawan.

4.3.3.2 Pelatihan dan Pengembangan

Pengembangan sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat strategis, bahkan menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam setiap proses pelaksanaan kegiatannya. Pengembangan kompetensi disini mempunyai arti sebagai pengembangan tingkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku yang dimiliki oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas yang ditekankan kepadanya dalam organisasi, contohnya dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan, evaluasi kinerja, dan promosi jabatan. Berdasarkan tabel 4.15, diperlihatkan pelatihan yang diterima karyawan baru paling banyak adalah pelatihan kesehatan dan keselamatan kerja (35,4%).

Tabel 4.15 Pelatihan yang Diterima Bagi Karyawan Baru

Jenis Pelatihan	Jumlah	Persentase
Tidak ada pelatihan	59	6.4%
Keterampilan dasar	268	29.2%
Peningkatan keterampilan	183	19.9%
Hak-hak pekerja	257	28%
UU ketenagakerjaan	204	22.2%
Perjanjian Kerja Bersama (PKB)	242	26.4%
Kesehatan dan keselamatan	325	35.4%
Pengoperasian mesin secara aman	243	26.5%
Prosedur penggajian	225	24.5%
Tunjangan	169	18.4%
Denda	21	2.3%
Jam kerja	270	29.4%
Peraturan lembur	243	26.5%
Prosedur pengaduan atau keluhan	164	17.9%

Sumber data: Better Work (2012)

Berikut pelatihan yang diterima karyawan selama 6 bulan terakhir. Berdasarkan tabel 4.16, karyawan paling banyak menerima pelatihan dalam hal kesehatan dan keselamatan kerja (20,9%). Perusahaan kurang memberikan perhatian pada aspek pengaduan masalah dimana sekitar 5,4% responden yang melakukan pelatihan tentang prosedur penyampaian masalah. Untuk kemampuan supervisi sebesar 2,9% responden mendapatkan pelatihan. Hal ini berkaitan dengan tingkat pekerjaan yang berada pada posisi teknis.

Tabel 4.16 Pelatihan yang Dilakukan Karyawan 6 Bulan Terakhir

Pelatihan bagi pekerja	Jumlah	Persentase
Tidak ada pelatihan	123	13.4%
Kemampuan baru	125	13.6%
Alat Baru	71	7.7%
Operasional baru	104	11.3%
<i>Worker Rights</i>	122	13.3%
<i>Collective Bargaining</i>	107	11.7%
Kemampuan Supervisi	27	2.9%
Prosedur <i>Grievance</i>	50	5.4%
<i>Health & Safety</i>	192	20.9%
Operasional Mesin	121	13.2%
Organisasi pabrik	53	5.8%
Pelatihan lainnya	74	8.1%

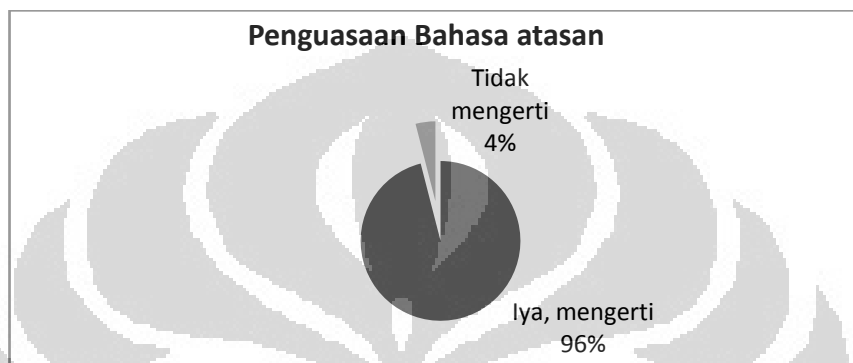
Sumber data: Better Work (2012)

4.3.4 Analisis Komunikasi dan Pengaduan Keluhan

Komunikasi antara pimpinan dan karyawan idealnya dilakukan secara terbuka, sehingga hubungan ini dapat dikatakan harmonis dan mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Menurut Davis dan Newstrom (2004), komunikasi adalah adanya penyampaian informasi dan membentuk suatu pengertian dari satu orang kepada orang lain. Kreitner dan Kinicki (2007), menyatakan bahwa komunikasi merupakan pertukaran informasi antar pengirim dan penerima, dan kesimpulan (persepsi) makna antara individu-individu yang terlibat. Komunikasi adalah apa yang dipahami penerima, bukan apa yang dikatakan pengirim. Variabel komunikasi dan pengaduan keluhan dapat dipaparkan dengan faktor-faktor berikut ini:

4.3.4.1 Pemahaman Bahasa

Komunikasi adalah apa yang dipahami oleh penerima, bukan apa yang dikatakan pengirim. Sebanyak 96% menyatakan bahwa pengawas mengerti bahasa yang dibicarakan oleh para pekerja. Sebagian kecilnya yaitu 4% responden merasa atasan tidak mengerti bahasa yang diucapkan oleh pekerja. Hubungan komunikasi bisa berlangsung jika pihak penerima atau pendengar dan pembicara saling mengerti apa yang dibicarakan.

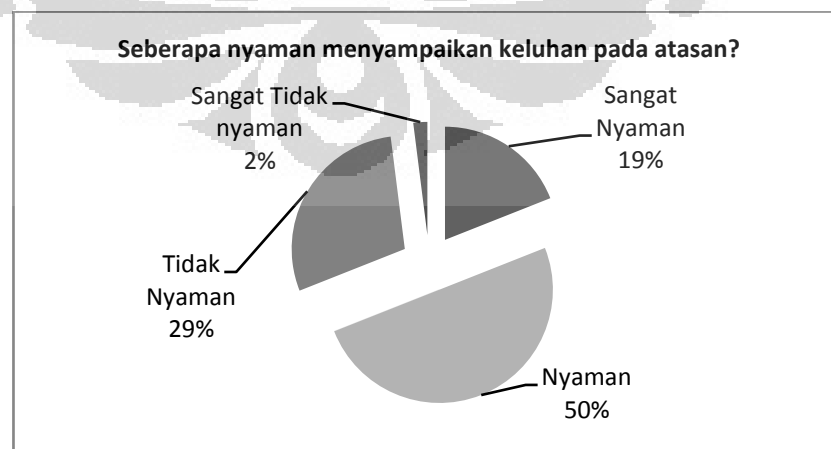


Gambar 4.17 Penguasaan Bahasa oleh Atasan

Sumber data: Better Work (2012)

4.3.4.2 Kenyamanan Menyampaikan Keluhan melalui Supervisor

Berdasarkan gambar 4.18 memperlihatkan sebanyak 50% pekerja menyatakan nyaman apabila ingin meminta bantuan kepada atasan sedangkan sebanyak 29% pekerja merasa tidak nyaman apabila meminta bantuan kepada atasan.



Gambar 4.18 Berkomunikasi dengan Atasan

Sumber data: Better Work (2012)

4.3.4.3 Kenyamanan Menyampaikan Keluhan melalui Serikat Pekerja

Rogers (dalam Mulyana, 2005) menyatakan komunikasi sebagai proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada suatu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku seseorang. Untuk membedakan komunikasi organisasi dengan komunikasi yang ada di luar organisasi adalah dengan melihat struktur hirarki yang merupakan karakteristik dari setiap organisasi. Perilaku orang-orang yang berada di luar organisasi dalam berkomunikasi tidaklah mengikat karena tidak ada struktur hirarki. Komunikasi dalam organisasi, tentunya ada komunikasi pribadi antara orang-orang dalam organisasi.



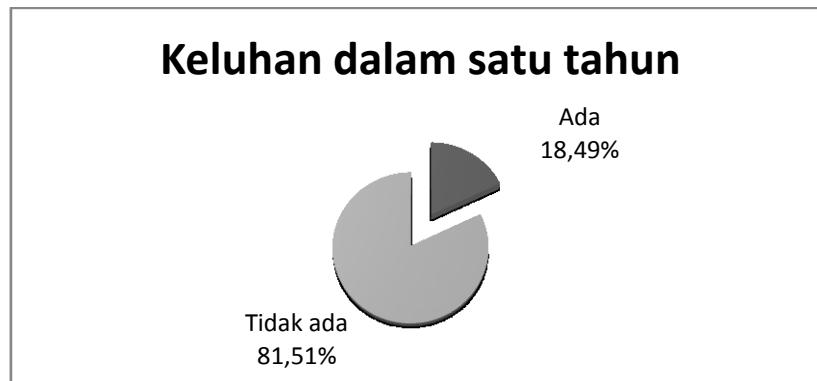
Gambar 4.19 Berkomunikasi melalui Organisasi (Serikat Pekerja)

Sumber data: Better Work (2012)

Sebanyak 82% pekerja merasa nyaman meminta bantuan kepada serikat buruh apabila mempunyai masalah di dalam pabrik dan sebanyak 13% pekerja menyatakan tidak nyaman apabila ingin meminta bantuan kepada serikat kerja.

4.3.4.4 Banyaknya Keluhan

Komunikasi merupakan cara penyampaian gagasan, fakta, pikiran, perasaan, dan nilai kepada orang lain. Termasuk dalam penyampaian keluhan ketika melakukan kegiatan bekerja.



Gambar 4.20 Keluhan Pekerja terhadap Perusahaan

Sumber data: Better Work (2012)

Sebanyak 18,49% pekerja mengaku pada tahun ini pernah mempunyai keluhan terhadap pabrik sedangkan 81,51% tidak mempunyai keluhan. Hal ini menjadi kontra dengan melihat banyaknya masalah ketenagakerjaan di industri garmen namun sebagian besar tidak memiliki keluhan terhadap pekerjaan. Hal ini bisa saja terjadi karena karyawan merasa khawatir akan kehilangan pekerjaan apabila melakukan keluhan terhadap perusahaan. Untuk itu perlu kerja sama yang baik dan keterbukaan informasi antara perusahaan dan karyawan.

4.3.4.5 Gangguan dalam Kegiatan Komunikasi

Memperbaiki komunikasi dalam organisasi berkaitan dengan melakukan proses yang akurat mulai dari penyampaian pesan, penguraian dan umpan balik pada tingkat komunikasi antar pribadi dan pada tingkat organisasi, menciptakan dan memonitor saluran komunikasi yang tepat. Pada tabel 4.17, kebisingan di tempat kerja tidak pernah dirasakan 54,9% responden. Kebisingan kadang-kadang terjadi sebesar 35,2% dan selalu terjadi sebesar 9,9%.

Tabel 4.17 Tingkat Kebisingan di Tempat Kerja

Kebisingan di tempat kerja	Jumlah	Persentase
Ya, selalu	9	9.9%
Kadang-kadang	32	35.2%
Tidak pernah	50	54.9%

Sumber data: Better Work (2012)

4.3.4.6 Keinginan dalam Mendapat Informasi Ketenagakerjaan

Komunikasi merupakan cara penyampaian gagasan, fakta, pikiran, perasaan, dan nilai kepada orang lain. Komunikasi adalah jembatan pengertian di antara orang-orang sehingga mereka dapat berbagi hal-hal yang mereka rasakan dan ketahui. Berdasarkan tabel 4.18, sebanyak 83,6% responden tertarik sekali terhadap informasi tentang ketenagakerjaan. Perusahaan dapat aktif memberikan informasi tentang ketenagakerjaan dalam tujuan pengembangan sumber daya manusia.

Tabel 4.18 Ketertarikan terhadap Informasi Ketenagakerjaan

Tingkat ketertarikan terhadap informasi tentang ketenagakerjaan	Jumlah	Persentase
Ya, tertarik sekali	363	83.6%
Ya, sedikit	55	12.7%
Tidak tertarik	16	3.7%

Sumber data: Better Work (2012)

4.3.4.7 Koreksi Atasan terhadap Kesalahan Karyawan.

Para karyawan memiliki kesempatan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung terhadap pekerjaan mereka. Berdasarkan tabel 4.19 sebagian besar pekerja dikoreksi kesalahannya oleh atasan dengan respek dan adil sebanyak 28,2%. Sebanyak 31,25% menjawab selalu dan 32,4% kadang-kadang. Sebagian kecil (8,2%) responden jarang diberikan koreksi berdasarkan kesalahannya oleh atasan secara baik dan adil.

Tabel 4.19 Koreksi Kesalahan pada Karyawan

Apakah atasan memberikan koreksi terhadap kesalahan secara adil dan respek?	Jumlah	Persentase
Sepanjang Waktu	48	28.2%
Selalu	53	31.2%
Kadang-kadang	55	32.4%
Jarang	14	8.2%

Sumber data: Better Work (2012)

Kualitas kehidupan kerja tidak dapat didelegasikan secara sepihak oleh manajemen, namun melalui antara atasan dan bawahan. Menurut Sofyandi dan Garniwa (2007), komunikasi di dalam suatu perusahaan berfungsi sebagai fungsi

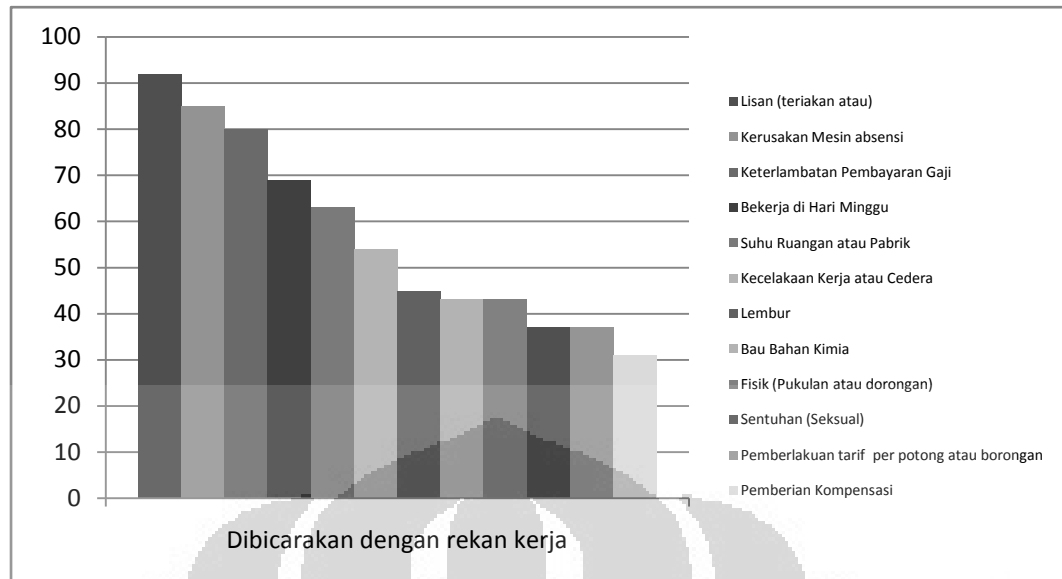
kontrol. Komunikasi dapat dipakai untuk mengontrol atau mengendalikan perilaku karyawan dalam berbagai cara. Perusahaan memiliki hirarki wewenang dan pedoman yang diikuti oleh karyawan. Seperti: karyawan diminta untuk melaporkan hasil kerja atau keluhannya, menjalankan tugas sesuai dengan deskripsi.

4.3.4.8 Analisis Penyampaian Keluhan Pekerja

Berikut hasil penelitian tentang hal-hal yang menjadi perhatian pada pekerja. Hal ini terkait dengan bagaimana respon dari pekerja ketika menghadapi suatu masalah kerja yang dialami. Respon dari pekerja terdiri dari tidak menjadi masalah, dibicarakan dengan rekan kerja, dibicarakan dengan supervisor atau manajer, dibicarakan melalui serikat pekerja, berhenti bekerja, menjadi acuan untuk melakukan mogok kerja atau masalah tersebut menjadi faktor terjadinya mogok kerja. Gambar berikut disajikan dalam diagram batang sesuai dengan tingkat pilihan jumlah respon terkait pada pernyataan permasalahan dan penyampaian keluhan.

a. Keluhan yang Dibicarakan dengan Rekan Kerja

Berdasarkan pada gambar 4.21 maka keluhan yang akan dibicarakan pada rekan kerja jika terjadi pelecehan secara lisan berupa teriakan di tempat kerja. Karyawan akan berbicara dan menyampaikan permasalahan atau keluhannya atas pelecehan secara lisan seperti teriakan keras yang dilakukan oleh atasan terhadap karyawan tersebut. Karyawan tidak berani secara langsung untuk menyampaikannya masalah tersebut kepada atasan karena yang melakukan teriakan tersebut adalah atasan tersebut. Atasan dianggap berada pada tingkatan yang berbeda. Peran rekan kerja untuk berbagi keluhan karena dianggap sama-sama merasakan perlakuan yang sama dan lebih mengerti dengan masalah yang dihadapi.

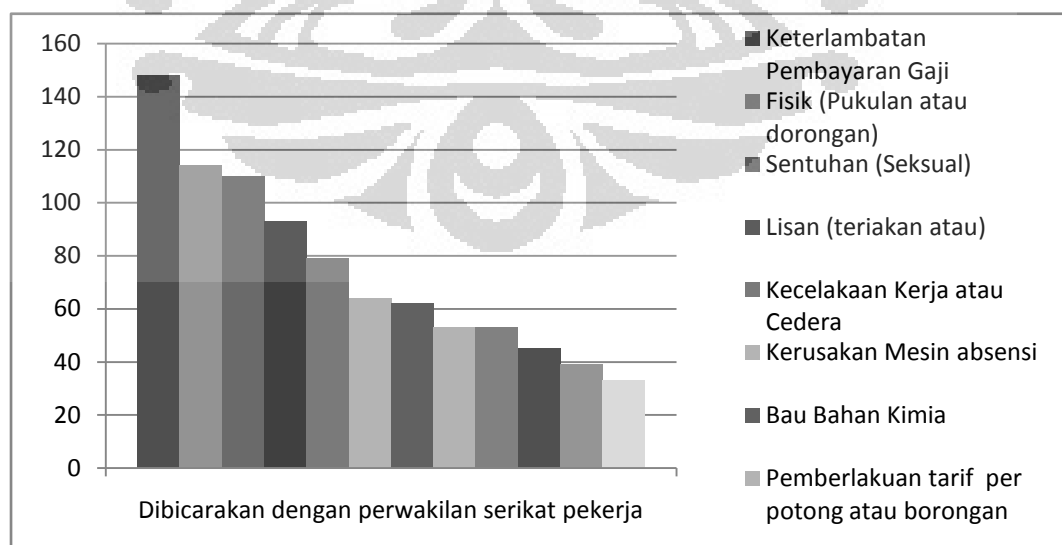


Gambar 4.21 Masalah yang Dibicarakan dengan Rekan Kerja

Sumber data: Better Work (2012)

b. Keluhan yang Dibicarakan dengan Serikat Pekerja

Berdasarkan pada gambar 4.22, yang menjadi keluhan dan dibicarakan kepada serikat pekerja adalah masalah keterlambatan pembayaran gaji. Serikat pekerja adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab memperjuangkan, membela, serta melindungi hak dan kepentingan pekerja.

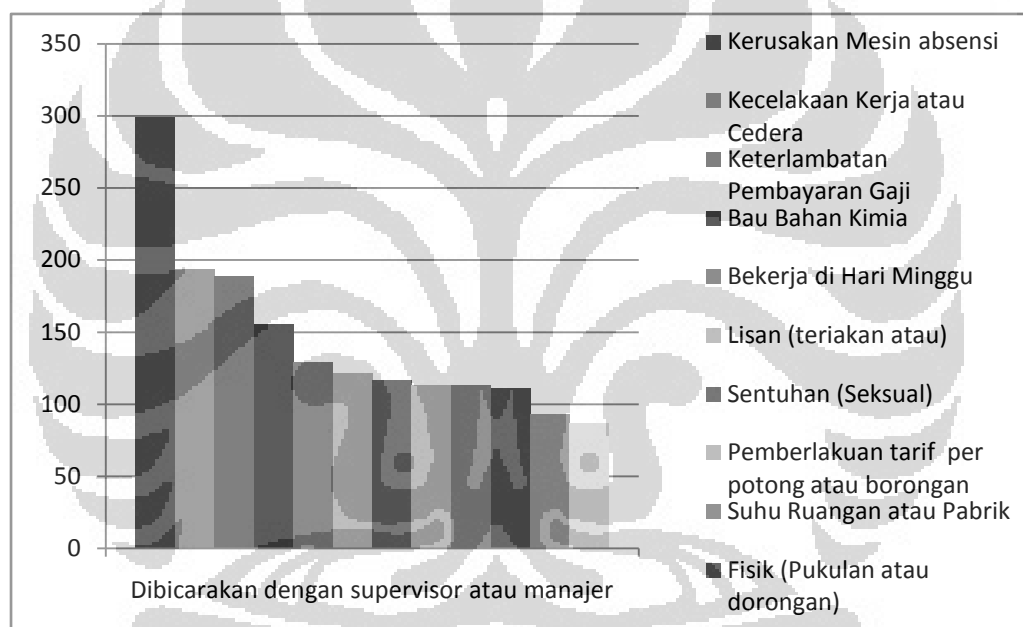


Gambar 4. 22 Masalah yang Dibicarakan dengan Perwakilan Pekerja

Sumber data: Better Work (2012)

c. Keluhan yang Dibicarakan dengan Supervisor

Berdasarkan pada gambar berikut maka yang menjadi masalah kerja dan dibicarakan kepada supervisor adalah masalah kerusakan mesin absensi. Kerusakan absensi berarti terkait dengan kehadiran. Pekerja akan menjadi khawatir jika kehadirannya tidak didata. Hal ini menjadi masalah sensitif karena seperti analisis tentang pengupahan yang masih berdasarkan pada tingkat kehadiran karyawan. Pekerja menjadi tidak senang jika data kehadiran bermasalah. Untuk itu masalah ini langsung dibicarakan kepada supervisor. Supervisor diharapkan mengetahui kehadirannya dan terjadi kerusakan pada mesin absensi



Gambar 4.23 Masalah yang Dibicarakan dengan Supervisor

Sumber data: Better Work (2012)

4.4 Diskusi Penelitian Model Kualitas Kehidupan Kerja di Industri Garmen

Berdasarkan kajian literatur dan survei, diperoleh informasi demografi responden dan empat bagian dalam kualitas kehidupan kerja yaitu dasar sumber daya manusia, kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang, komunikasi, dan pengaduan keluhan serta keikutsertaan dalam perserikatan. Temuan pada penelitian tentang kualitas kehidupan kerja adalah sebagai berikut:

4.4.1 Demografi Responden

Jumlah pekerja dari penelitian ini adalah 918 orang dari 42 perusahaan di Jabodetabek. Mayoritas terdiri dari wanita (92,27%). Pekerja di industri garmen didominasi oleh perempuan karena perusahaan menganggap wanita lebih teliti dalam melakukan pekerjaan pembuatan pakaian jadi. Pekerjaan di bidang garmen membutuhkan detil dalam tiap pola pakaian, mulai dari rancangan busana, penjahitan, sampai dengan pengecekan ulang agar mendapatkan produk yang terbaik.

Responden yang diteliti sebanyak 51,4% merupakan karyawan bagian penjahitan. Penjahit merupakan bidang pekerjaan paling banyak di garmen karena sistem penjahitan *piece by piece* atau potongan demi potongan dalam membuat suatu pakaian jadi. Kebutuhan terhadap penjahit yang berkualitas dan produktif menjadi modal penting bagi perusahaan.

Untuk tingkat pendidikan, diketahui bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan menengah yaitu SMP (43,8%) dan SMA (37,3%). Hal ini menunjukkan pentingnya peningkatan kompetensi. Ketika memasuki dunia pekerjaan, responden dengan latar belakang pendidikan SMA dan SMP akan membutuhkan adaptasi terhadap ruang lingkup bidang pekerjaan di garmen.

Berdasarkan lamanya bekerja, sebesar 40,4% responden sudah bekerja kurang dari satu tahun. Hanya 14,7% pekerja yang sudah bekerja untuk waktu lebih dari 9 tahun. Responden perusahaan garmen terdiri dari pegawai muda dan produktif, hal ini juga berarti sering terjadinya pergantian atau perekrutan karyawan baru.

4.4.2 Basic Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Ada empat faktor dasar sumber daya manusia dalam penelitian ini yaitu jam kerja, gaji dan kompensasi, *job security*, dan kondisi kerja.

4.4.1.1 Jam Kerja

Hukum Tenaga kerja Indonesia (UU no.13 pasal 77) mensyaratkan bahwa jam kerja yang diterapkan oleh perusahaan maksimal adalah 40 jam kerja/ minggu

dan diijinkan untuk berlembur selama 8 jam kerja/minggu. Berdasarkan hasil penelitian, sebagian besar responden yaitu sebesar 83% melakukan pekerjaan di pabrik selama 40 jam atau kurang. Hal ini memberikan pengertian bahwa operasional di garmen sudah menggunakan waktu operasional dengan waktu maksimal atau sesuai dengan batasan aturan tenaga kerja. Namun, jika melihat pertumbuhan produktivitas ekspor garmen Indonesia yang masih kecil dibandingkan negara pengekspor garmen lainnya seperti Vietnam berarti ada pengelolaan yang harus ditingkatkan oleh perusahaan garmen dalam menargetkan produktivitas. Berdasarkan penelitian, masih ada perusahaan yang mempekerjakan pekerjanya untuk waktu lebih dari 40 jam dalam seminggu bekerja sebesar 17%. Hal ini berarti beberapa responden bekerja lebih banyak dari jam operasional harian perusahaan.

Untuk perhatian pekerja terhadap masalah jam kerja yaitu kerja lembur (78,6%) dan bekerja di hari Minggu (56,2%) tidak menjadi masalah bagi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan senang dengan adanya tambahan jam kerja. Penerapan kerja lembur atau bekerja di hari Minggu bagi perusahaan sebagai dampak batasan waktu pesanan dari pihak pembeli. Perusahaan menggunakan langkah ini untuk meningkatkan produktivitas. Penambahan jam kerja berarti akan banyak produk yang dihasilkan. Namun hal ini juga menjadi tolak ukur apakah ada faktor lainnya yang terkait seperti kualitas sumber daya manusia yang dimiliki di perusahaan garmen. Menurut Hasibuan (2007), karyawan yang berkualitas dapat dihasilkan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik.

Untuk kegiatan bekerja dalam seminggu di pabrik, ditunjukkan bahwa pada hari Minggu sebagian kecil responden yang bekerja sebanyak 0,2% dan di hari Sabtu sebanyak 36,8%. Hal ini menunjukkan sebagian besar kegiatan operasional perusahaan tidak berlangsung selama hari Sabtu dan Minggu. Bagi karyawan, hal ini berarti tidak melakukan pekerjaan di pabrik pada hari tersebut.

4.4.1.2 Gaji dan Kompensasi

Pada penelitian di industri garmen ini, sebanyak 96,78% responden diberikan gaji per bulan tidak didasarkan dengan berapa banyak jumlah produk

yang dihasilkan oleh pekerja. Sedangkan sisa lainnya adalah sebanyak 1,77% responden menyatakan bahwa ada komponen gaji yang didasarkan pada berapa jumlah produk yang dihasilkan dan terdapat 1,45% pekerja menyatakan bahwa seluruh komponen gaji yang diberikan oleh perusahaan didasarkan pada jumlah produk yang dihasilkan. Berdasarkan tabel 4.8, ditunjukkan 96,78% kompensasi responden tidak didasarkan dengan jumlah produk yang dihasilkan oleh pekerja. Hal ini berarti, karyawan yang berada pada bagian produksi kurang termotivasi untuk meningkatkan produktivitasnya dalam menghasilkan produk melebihi target yang ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan akan cenderung menyelesaikan pekerjaan hariannya tanpa disertai kinerja untuk melebihi target produksi.

Selain itu, dalam pemberian kompensasi perusahaan menerapkan ukuran yang disesuaikan dengan bidang pekerjaan yang ada di industri garmen. Bidang pekerjaan di garmen berbeda-beda, hal ini terlihat pada demografi responden (tabel 4.2). Dasar penentuan pembayaran kompensasi dan cara pengelolaan kompensasi dapat berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan serta pencapaian tujuan perusahaan. Kompensasi finansial menurut Dessler (2006) merupakan semua bentuk imbalan finansial yang diperoleh karyawan sebagai balas jasa perusahaan atas pekerjaannya meliputi gaji pokok, insentif (*variable pay*) dan *benefit*. Sistem imbalan yang efektif menghasilkan komitmen dan kinerja karyawan meningkat. Pengaruh signifikan dalam pembayaran kompensasi dibagi menjadi dua, yaitu pengaruh internal dan eksternal. Pengaruh internal meliputi kebijakan kompensasi perusahaan untuk membayar. Sedangkan faktor eksternal yang berpengaruh pada tingkat gaji mencakup kondisi pasar kerja, tingkat gaji wilayah (UMK), biaya hidup, hasil tawar-menawar secara kolektif, dan persyaratan legal ketenagakerjaan. Dengan kata lain banyak faktor yang mempengaruhi dalam penentuan perusahaan garmen dalam membentuk suatu sistem kompensasi.

Program kompensasi yang efektif dalam suatu organisasi menurut Mathis dan Jackson (2003) dipengaruhi oleh empat tujuan yaitu: kepatuhan legal, keefektifan biaya bagi organisasi, kesetaraan (*equity*) individual, internal dan eksternal bagi karyawan serta peningkatan kinerja organisasi. Setelah menanyakan kepada para responden, sebanyak 41% pekerja mendapatkan tunjangan

berdasarkan tingkat kehadiran, bonus tahunan (28%), bonus pada *skill* (12%), produktivitas tim (6%) dan produktivitas sendiri (13%). Hal ini menunjukkan di industri garmen pemberian kompensasi kurang memperhatikan aspek produktivitas. Perusahaan garmen menggunakan sistem kehadiran dibandingkan perhitungan kompensasi berdasarkan produktivitas tim atau produktivitas karyawan itu sendiri. Oleh sebab itu wajar jika karyawan lebih memberikan perhatian terhadap tingkat kehadirannya daripada memberikan produktivitas terbaik dalam menghasilkan produk yang banyak dan berkualitas.

Adanya pemberian bonus berdasarkan *skill* karyawan akan memotivasi karyawan mengembangkan ketrampilan atau kemampuan yang menunjang bidang pekerjaannya. Hasil penelitian menunjukkan adanya penggunaan bonus *skill* dan baru diperoleh sebagian responden (12%) dalam pemberian kompensasi oleh perusahaan. Menurut Lawler (1983) dalam Muljani (2002), alasan digunakannya keterampilan sebagai dasar perhitungan kompensasi adalah karena; (a) Karyawan yang berkemampuan tinggi atau yang mampu mengembangkan keterampilannya dapat menerima kompensasi yang lebih tinggi, walaupun jabatannya tetap. (b) Nilai individu akan lebih tersorot daripada nilai pekerjaan yang dilakukannya. Karyawan yang memiliki kemampuan dan keterampilan tentu akan tertarik pada perusahaan yang memberikan kompensasi berdasarkan kemampuan dan keterampilan, sebab pada umumnya karyawan yang mempunyai keterampilan lebih, mengharapkan kompensasi yang lebih banyak pula.

Berdasarkan penelitian, 45,6% responden menyatakan perhatiannya terhadap masalah pemberian kompensasi. Hal ini berarti hampir setengah bagian dari responden memerlukan kejelasan tentang sistem pemberian kompensasi yang berlaku di tempat kerja. Padahal kompensasi menjadi salah satu penarik atau motivasi bagi kinerja karyawan (Dessler, 2006). Pemberian kompensasi yang baik membuat karyawan memperbaiki cara kerjanya dan terus meningkatkan kinerja sehingga pada akhirnya meningkatkan daya saing perusahaan.

4.4.1.3 Job Security

Aoraga (2006) menjelaskan tentang persyaratan agar karyawan mempunyai rasa aman di dalam pekerjaannya adalah suasana kerja itu dirasakan sebagai suasana tanpa ada ancaman, ancaman bahwa sebagai karyawan tidak akan dipecat atau kehilangan pekerjaan atau hak dalam bekerja dengan semena-mena tanpa ada alasan yang masuk akal, juga suasana yang dimengerti oleh atasan. Ketidakberdayaan karyawan dalam mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang terancam akan menyebabkan rasa aman itu hilang (Barling dan Cooper, 2008).

Sesuai dengan gambar 4.8 (halaman 68), hal yang menjadi kekhawatiran pekerja terhadap pekerjaan dibagi kedalam beberapa faktor. Faktor yang bukan menjadi masalah bagi pekerja adalah jika lembur terus dilakukan oleh pihak perusahaan. Faktor penyebab pekerja mempertimbangkan untuk berhenti adalah jika terjadi pelecehan fisik di tempat kerja (11%). Pelecehan secara fisik berupa adanya pemukulan di tempat kerja.

Selain itu, pelecehan secara sentuhan atau seksual menjadi masalah bagi pekerja. Jika terjadi pelecehan di tempat kerja akan menjadi kekhawatiran karyawan (85,2%). Pelecehan secara sentuhan berupa pelecehan seksual menjadi perhatian karena sebagian besar responden atau karyawan di garmen adalah wanita. Hal ini berarti kemungkinan besar terjadinya pelecehan cukup tinggi jika kurangnya perhatian perlindungan terhadap kaum wanita. Pelecehan seksual juga mengalami hambatan dalam penyelesaian karena pekerja wanita tidak mau mengadukan masalah pelecehan ini dengan kekhawatiran jika masalah ini diketahui oleh orang lain.

Faktor penyebab pekerja mempertimbangkan untuk mogok kerja adalah jika keterlambatan pembayaran gaji dilakukan oleh pihak perusahaan. Keterlambatan gaji berakibat hilangnya keamanan kerja (*job security*) bagi buruh atau pekerja, yang menyebabkan buruh atau pekerja untuk melakukan mogok kerja. Mogok kerja sebagaimana diatur dalam UU Ketenagakerjaan No. 13 tahun 2003 merupakan hak dasar pekerja dan serikat pekerja yang dilakukan secara sah,

tertib, dan damai sebagai akibat gagalnya perundingan (Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi, 2003).

Ketika karyawan merasakan tidak aman terhadap pekerjaan atau dirinya maka akan timbul kekhawatiran, salah satunya dalam hal gaji atau upah kerja. Ketika mogok kerja dilakukan, berarti perusahaan akan kehilangan sumber tenaga kerja yaitu karyawan yang melakukan mogok kerja tersebut. Posisi kosong atau bidang pekerjaan yang ditinggalkan karyawan akan membuat produktivitas terganggu karena menunggu ketersediaan tenaga pengganti dan tenaga pengganti tersebut tentunya minimal sesuai dengan kompetensi dari posisi yang diperlukan.

4.4.1.4 Kondisi Kerja

Perusahaan memiliki kewajiban dalam menciptakan, meningkatkan, memelihara tempat kerja yang aman dan sehat bagi pekerja, mematuhi semua standar dan syarat kerja, serta mencatat semua kejadian peristiwa kecelakaan yang berkaitan dengan keselamatan kerja. Membuat perbaikan-perbaikan pada lingkungan kerja, penekanannya di sini adalah secara fisik dan kondisi sekeliling karyawan. Termasuk di dalamnya adalah perlindungan kesehatan, peraturan-peraturan yang berlaku, kepemimpinan serta lingkungan fisik dalam perusahaan. Berdasarkan penelitian, sebagian besar pekerja (52,4%) menunjukkan suhu ruangan tidak masalah bagi pekerja. Hal ini berarti pengelolaan perusahaan terhadap ruang kerja di pabrik garmen cukup baik. Suhu yang tinggi dalam ruangan akan menyebabkan lingkungan kerja yang tidak kondusif. Karyawan akan tidak betah dalam ruangan karena mengalami kepanasan. Luthans (2006) menyatakan dengan memperhatikan kondisi kerja karyawan baik (bersih, menarik, dan lingkungan kerja yang menyenangkan) akan membuat karyawan lebih mudah menyelesaikan pekerjaannya.

Kelelahan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat memicu gangguan kesehatan bagi para pekerja. Sebanyak 34,5% pekerja mengalami kelelahan sewaktu bekerja. Sedangkan sebanyak 37% pekerja jarang mengalami kelelahan dan 20,09% pekerja tidak pernah mengalami kelelahan ketika bekerja di pabrik. Yang menjadi perhatian pada perusahaan adalah ada responden sebesar 5,5% yang

sering mengalami kelelahan dan 2,1% responden yang mengalami kelelahan setiap hari. Kelelahan dari karyawan garmen dapat terjadi karena sistem kerja di garmen yang sebagian besar operasionalnya berdasarkan tenaga manusia (Zvonko, 2002). Untuk menghasilkan pakaian jadi dilakukan dengan menggunakan tangan. Di sisi lain, tingkat ketelitian yang tinggi tentunya menjadi tantangan bagi karyawan. Jika kelelahan terjadi akan membuat konsentrasi menjadi berkurang. Hal fatal yang bisa terjadi adalah cedera ketika melakukan pekerjaan. Gunning (2001) menyatakan banyak cara yang dapat digunakan untuk mencegah terjadinya gangguan kesehatan akibat kerja di industri garmen yang meliputi komunikasi, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, mengadakan pendidikan dan pelatihan bagi pekerja dan manajemen tentang strategi pencegahan dan peningkatan lingkungan kerja yang ergonomis.

Responden menyatakan penyakit yang paling sering diderita di tempat kerja adalah nyeri pada punggung. Sebanyak 85,5% responden pernah menderita sakit punggung ketika bekerja di pabrik. Penyakit lainnya yang diderita adalah sakit pusing dan perut. Calvin dan Joseph (2006) menemukan bahwa beberapa potensi bahaya di industri garmen meliputi kecelakaan pada jari tangan (tertusuk jarum), terbakar dan lainnya. Calvin menambahkan bahwa sangat sedikit laporan tentang kecelakaan dan kesehatan kerja di industri garmen dari berbagai belahan dunia karena kurangnya kesadaran untuk mencatat dan melaporkan terjadinya kecelakaan. Penyediaan fasilitas kesehatan akan membantu derita sakit dari karyawan. Hal ini sangat membantu karena sebagian responden mengalami penyakit ketika bekerja. Sebanyak 97,91 % responden menyatakan bahwa terdapat klinik di dalam pabriknya. Perusahaan diharuskan memiliki klinik yang dapat mengobati tenaga kerja apabila terjadi kecelakaan kerja. Produktivitas akan terhambat jika terjadi cedera, ada karyawan yang kelelahan atau menderita penyakit sehingga perlu perawatan di klinik kesehatan.

Dalam kondisi kerja, dilakukan juga penelitian tentang penerapan aturan di tempat kerja. Responden (15,4%) menyatakan penegakan peraturan oleh atasan sudah dilakukan dengan sempurna. Hal ini menunjukkan atasan menggunakan aturan dalam pengelolaan karyawan di garmen. Sebagian responden yaitu sebesar 36,7% menyatakan bahwa mereka dihukum tanpa alasan apapun. Padahal hal ini

akan menyebabkan mental yang tidak bagus bagi pekerja. Seolah-olah sudah melakukan kerja dengan baik namun diberi dihukum tanpa disertai alasan yang mendukung. Untuk itu keterlibatan dan partisipasi antara karyawan dan atasan dibutuhkan dalam meningkatkan kepercayaan dan keterbukaan. Menurut Davis & Newstrom (2004), partisipasi adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagi tanggung jawab pencapaian tujuan itu. Ada 3 gagasan penting dalam definisi di atas yaitu keterlibatan mental dan emosional, motivasi, kontribusi dan tanggung jawab. Untuk itu, pekerja perlu diinformasikan tentang alasan dihukum agar mereka merasa terlibat dan tidak melakukan kesalahan kembali.

4.4.3 Kebebasan dalam Berserikat

Hubungan perburuhan (*labor relations*), adalah hubungan berkesinambungan di antara sekelompok karyawan (yang diwakili oleh serikat pekerja) dengan manajemen perusahaan. Henry (1997, dalam Simanjuntak, 2006) mendeskripsikan serikat pekerja (*union*) sebagai sebuah organisasi yang melakukan perundingan bagi para karyawan tentang upah, jam-jam kerja, syarat-syarat dan kondisi pekerjaan lainnya. Hasil penelitian menunjukkan sebesar 59,32% dari seluruh responden bergabung dengan serikat pekerja. Terlihat juga sebanyak 32,15% dari responden tidak menjadi anggota serikat pekerja. Sebagian besar responden menyatakan tidak khawatir akan pemberhentian kerja apabila bergabung dengan serikat pekerja. Hal ini terlihat pada gambar 4.15 yang menunjukkan 75% dari responden tidak khawatir dengan pemberhentian kerja jika bergabung dengan serikat pekerja. Bagi responden artinya bergabung dengan serikat pekerja kecil dampaknya akan diberhentikan oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan ada faktor lainnya jika karyawan tidak bergabung ke dalam serikat pekerja. Salah satunya adalah tidak tersedianya serikat pekerja di perusahaan tempat karyawan bekerja.

Hubungan Industrial secara sederhana merupakan hubungan antara karyawan dengan perusahaan. Perusahaan yang baik umumnya memiliki

hubungan yang serasi dan harmonis antara manajemen dan karyawan. Untuk mencapai tujuan perusahaan dilakukan tanpa ada yang merugikan atau menguntungkan pihak tertentu (Leat, 2007). Dengan melakukan perjanjian kerja bersama, memperlihatkan adanya kerjasama dan keterbukaan antara perusahaan dengan pekerja. Ada aturan-aturan terhadap pelaksanaan hak dan kewajiban dari masing-masing pihak. Di industri garmen, penerapan perjanjian kerja bersama sudah melibatkan peran pekerja. Sebagian besar responden diwakili melalui perjanjian kerja bersama (51%). Hal ini berarti perusahaan menerapkan adanya keterbukaan dan kepercayaan di antara manajemen dengan pekerja. Pekerja dan perusahaan sama-sama membicarakan tentang pengaturan hak dan kewajiban dan disepakati bersama. Melalui kesepakatan bersama akan ada komitmen bersama dalam menjalankan tugas masing-masing dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Penelitian Normala (2010) pada karyawan di Malaysia menunjukkan adanya hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi.

4.4.4 Kesempatan untuk Bertumbuh dan Berkembang

Penelitian menemukan bahwa 91,5 % karyawan tidak mendapatkan promosi. Davis dan Newstrom (2004), menyatakan bahwa promosi terjadi ketika seorang karyawan dipindahkan dari suatu pekerjaan ke posisi lain yang lebih tinggi gajinya, tanggung jawabnya, dan tingkatan dalam organisasi. Secara umum hal itu diberikan sebagai penghargaan dari kinerja sebelumnya dan harapan masa depannya. Setelah ditanyakan kepada responden, maka ada beberapa penyebab tidak dipromosikan antara lain karena kurangnya *skill* (19,7%). Banyaknya pekerja yang tidak pernah naik jabatan dapat diakibatkan karena merasa kemampuan atau keterampilan mereka yang kurang, untuk faktor ini maka perusahaan tidak dianggap melakukan diskriminasi. Tetapi sekitar 27,45% pekerja merasa alasan tidak pernah naik jabatan karena di tempat kerja tidak menyediakan kesempatan untuk naik jabatan atau dipromosikan. Perusahaan tidak menyediakan kesempatan untuk naik jabatan mungkin karena alasan bahwa seorang operator memiliki kemampuan yang sangat terbatas dan juga tidak sesuai dengan kebutuhan yang seharusnya dipunyai agar menduduki jabatan yang lebih tinggi. Menurut Hanefah dalam Andrie (2008), perusahaan memberikan kesempatan

tumbuh dan berkembang untuk dapat mengembangkan segala keahlian dan kinerja dalam menjalankan mutu pekerjaan di dalam perusahaan.

Promosi menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam perusahaan. Hasibuan (2007) menjelaskan bahwa program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seseorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting supaya karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan menurut Hasibuan (2007) adalah pengalaman, kecakapan, dan kombinasi pengalaman dan kecakapan. Langkah yang dapat dilakukan oleh perusahaan dengan melakukan sistem perencanaan promosi melalui karier. Persyaratan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan–kemungkinan seorang pegawai organisasi sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat atau jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya.

Pelatihan menurut Dessler (2006) adalah suatu proses untuk mengajarkan karyawan baru atau yang sudah menjadi karyawan lama tentang ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Berdasarkan tabel 4.18, ditunjukkan pelatihan yang diterima karyawan selama 6 bulan terakhir, karyawan paling banyak menerima pelatihan dalam hal kesehatan dan keselamatan kerja (20,9%). Pelatihan kesehatan dan keselamatan kerja dapat membantu karyawan dalam hidup sehat dan tetap mengupayakan keselamatan dalam bekerja. Perusahaan kurang memberikan perhatian pada aspek pengaduan masalah dimana sekitar 5,4% responden yang menerima pelatihan tentang prosedur penyampaian keluhan. Hal ini memberikan penjelasan bahwa karyawan kurang mampu dalam menyampaikan keluhannya dengan baik ataupun tidak mengetahui dengan baik prosedur yang diterapkan di perusahaan.

4.4.5 Komunikasi dan Pengaduan Keluhan

Perselisihan timbul apabila salah satu atau kedua belah pihak gagal memenuhi kewajiban yang sudah disepakati dalam kontrak. Beberapa masalah

yang disengketakan perlu ditafsirkan. Sengketa seperti ini biasanya merupakan perselisihan atas hak yang sudah ada, dan biasanya diselesaikan dengan menemukan fakta-fakta yang ada, memeriksa bukti-bukti yang ada, dan kemudian memutuskan siapa yang benar atau salah. Hasil penelitian menunjukkan ada tiga bentuk atau cara karyawan dalam menyampaikan keluhan, sebagai berikut:

1. Keluhan yang dibicarakan dengan rekan kerja. Keluhan yang akan dibicarakan pada rekan kerja jika terjadi pelecehan secara lisan berupa teriakan di tempat kerja.
2. Keluhan yang dibicarakan dengan supervisor. Keluhan kerja yang dibicarakan kepada supervisor adalah masalah kerusakan mesin absensi. Kerusakan absensi berarti terkait dengan kehadiran.
3. Keluhan yang dibicarakan dengan serikat pekerja. Keluhan yang dibicarakan dengan serikat pekerja adalah masalah keterlambatan pembayaran gaji.

Penelitian menemukan bahwa ketika karyawan melakukan kesalahan maka tidak mengetahui alasannya (35%). Komunikasi antara atasan dan karyawan dilakukan secara terbuka, sehingga hubungan ini dapat dikatakan harmonis dan mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Menurut Davis dan Newstrom (2004), komunikasi adalah penyampaian informasi dan pengertian dari satu orang kepada orang lain. Komunikasi merupakan cara penyampaian gagasan, fakta, pikiran, perasaan, dan nilai kepada orang lain. Komunikasi adalah jembatan pemahaman diantara karyawan sehingga mereka dapat berbagi hal-hal yang mereka rasakan dan ketahui. Di lain sisi, sebagian kecil pekerja yaitu sebesar 18,49% pekerja menyatakan pernah mempunyai keluhan terhadap pabrik. Hal ini berarti bahwa karyawan tidak mau terbuka terhadap keluhan yang dialami kepada perusahaan. Hal ini berarti terjadinya hambatan komunikasi antara karyawan dan atasan. Karyawan masih memiliki ketakutan atau kekhawatiran jika mengadukan suatu keluhan kepada perusahaan. Akibatnya, informasi terkait masalah di tempat kerja tidak sampai pada pemecahannya. Hal ini karena pihak perusahaan merasakan kondisi yang baik-baik saja atau perusahaan berjalan dengan lancar dan tidak ada kendala.

Dalam pemecahan masalah terletak pada upaya pemberesan masalah. Artinya, mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat dalam masalah tersebut. Hal ini berbeda dari upaya penyelesaian masalah yang dilakukan dengan memaksakan solusi dan berharap solusi itu dapat berhasil. Berdasarkan penelitian, sebanyak 82% responden merasa nyaman meminta bantuan kepada serikat buruh apabila mempunyai keluhan di dalam pabrik dan sebanyak 50% pekerja menyatakan nyaman apabila ingin meminta bantuan kepada atasan. Hal ini berarti responden lebih nyaman melakukan pengaduan keluhan dan meminta bantuan kepada serikat pekerja dibandingkan langsung berbicara ke atasannya.

Hal Positif Pengelolaan Kualitas Kehidupan Kerja di Industri Garmen

Hal positif yang sudah berlaku adalah adanya keikutsertaan pekerja yang tinggi dalam perserikatan dan perjanjian bersama yang menunjukkan bahwa pengusaha mulai mengakui peran serikat pekerja dan bersedia mengakui adanya *collective bargaining* dari peran pekerja melalui serikat pekerja. Hal ini ditambah dengan pemberlakuan kesepakatan bersama antara pihak pekerja dengan pihak perusahaan. Dalam UU no 13 tahun 2003 diatur tentang Perjanjian Kerja Bersama atau disingkat PKB yang merupakan pijakan karyawan dalam menorehkan prestasi yang pada gilirannya akan berujung kepada kinerja korporat dan kesejahteraan karyawan. PKB penting bagi perusahaan manapun. Hubungan kerja senantiasa terjadi di masyarakat, baik secara formal maupun informal, dan semakin intensif di dalam masyarakat modern. Di dalam hubungan kerja memiliki potensi timbulnya perbedaan pendapat atau bahkan konflik. Untuk mencegah timbulnya akibat yang lebih buruk, maka perlu adanya pengaturan di dalam hubungan kerja ini dalam bentuk PKB. Dalam prakteknya, persyaratan kerja diatur dalam bentuk perjanjian kerja yang sifatnya perorangan.

Walaupun kesempatan promosi masih kecil, namun perusahaan tetap mengakomodasi kebutuhan untuk bertumbuh dan berkembang dari pekerja dengan memberikan pelatihan-pelatihan secara berkelanjutan baik bagi pegawai baru maupun pada pekerja lama. Untuk pelatihan, karyawan mendapatkan banyak

bentuk pelatihan terutama tentang keselamatan kerja. Tingkat keinginan karyawan untuk memperoleh informasi tentang masalah pengembangan sumber daya manusia terutama dalam peningkatan kualitas kehidupan kerja terlihat tinggi. Hal ini juga terkait dengan rendahnya kesadaran dari pekerja untuk keselamatan dan kesehatan dirinya selama bekerja di pabrik. Untuk itu, perusahaan menyediakan fasilitas kesehatan berupa klinik kesehatan bagi karyawan di pabrik.

Kualitas Kehidupan Kerja di Industri Garmen Indonesia

Penerapan kualitas kehidupan kerja di industri garmen ada beberapa hal yang perlu diperhatikan:

Aspek dasar pengelolaan sumber daya manusia (*basic* SDM) industri garmen di Indonesia adalah dalam hal jam kerja, penggajian dan kompensasi, *job security* dan kondisi kerja. Untuk jam kerja, sebagian besar responden (83%) bekerja di pabrik selama 40 jam atau kurang. Berarti sebagian besar perusahaan garmen menggunakan jam kerja maksimal atau sesuai batas dari aturan ketenagakerjaan. Penggajian yang tidak berdasarkan produk yang dihasilkan terdapat pada karyawan (96,78%). Pemberian kompensasi dilakukan berdasarkan tingkat kehadiran (41%).

Perhatian pekerja terhadap bau bahan kimia (68,9%) dan kecelakaan kerja atau terjadinya cedera (63,3%) masih menjadi perhatian serius bagi pekerja. Di tempat kerja, responden mengalami sakit punggung, pusing dan sakit perut. Hal yang dilakukan sebagian besar perusahaan garmen adalah dengan menyediakan klinik kesehatan di dalam pabrik (97,91 %).

Semua pekerja tidak memiliki preferensi (kecenderungan memilih) yang sama terhadap *benefit* dari perusahaan. Ada karyawan yang memilih langsung dibayar tunai tiap bulan. Ada karyawan yang memilih *benefit* tidak langsung yang lebih besar. Preferensi seperti ini tergantung pada umur, situasi keluarga, tingkat upah dan pilihan-pilihan yang sifatnya pribadi. Artinya adanya kesepakatan bersama dari karyawan dan perusahaan terhadap suatu peraturan atau sistem pengelolaan yang diberikan perusahaan untuk membantu karyawan dalam memenuhi kebutuhannya.

Perusahaan garmen sudah memiliki kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja yang memberikan pedoman tertulis yang menjelaskan kebijakan perusahaan di bidang keselamatan dan kesehatan kerja dengan tujuan utama meminimalkan sumber bahaya di tempat kerja, mencegah kecelakaan kerja dan mengupayakan terlaksananya praktek kerja yang mengindahkan keselamatan dan kesehatan kerja. Meskipun tidak bersifat mengikat secara hukum, pedoman tertulis seperti ini dengan jelas menunjukkan bahwa manajemen perusahaan bersungguh-sungguh mempedulikan masalah keselamatan dan kesehatan kerja dan memiliki komitmen untuk itu.

Pada penelitian ini, kebebasan berserikat dalam bentuk partisipasi karyawan dengan bergabung menjadi anggota serikat pekerja, adanya perjanjian kesepakatan bersama dan pekerja tidak khawatir akan kehilangan pekerjaan jika menjadi anggota serikat pekerja. Serikat pekerja diminta bantuan oleh karyawan untuk menyampaikan keluhan di tempat kerja. Penerapan perjanjian kerja bersama merupakan salah satu dari peran atau fungsi serikat pekerja. Dengan terbentuknya perjanjian kerja bersama akan memberikan pemahaman bersama dan kesepakatan antara perusahaan, manajemen dan karyawan.

Kesempatan karyawan untuk bertumbuh dan berkembang disediakan perusahaan dengan memberikan pelatihan-pelatihan bagi karyawan baru dan lama. Penyediaan pelatihan akan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia di industri garmen. Hal ini mengingat, usia yang masih produktif dengan latar belakang pendidikan di tingkat SMA dan SMP. Kegiatan promosi di industri garmen masih terhambat karena kurangnya kemampuan dari karyawan atau belum tersedianya posisi di tempat kerja. Kesempatan untuk dipromosikan yang relatif kecil akan membuat semangat kerja, disiplin kerja, dan prestasi kerja karyawan akan menurun. Penarikan dan pengadaan karyawan baru semakin sulit bagi perusahaan yang bersangkutan.

Sebanyak 81,51% responden tidak mempunyai keluhan kepada perusahaan. Hal ini menjadi kontras dengan melihat banyaknya masalah ketenagakerjaan di industri garmen namun sebagian besar tidak memiliki keluhan terhadap pekerjaan. Hal ini bisa saja terjadi karena karyawan merasa khawatir

akan kehilangan pekerjaan apabila melakukan keluhan terhadap perusahaan. Untuk itu perlu kerja sama yang baik dan keterbukaan informasi antara perusahaan dan karyawan. Di tingkat perusahaan, masalah dapat timbul setiap hari. Beberapa di antaranya adalah masalah-masalah kecil, tetapi ada juga masalah-masalah yang serius. Apapun masalah itu, besar atau kecil, serius atau tidak, semua masalah harus dibereskan sebab masalah yang kecil sekalipun dapat berkembang menjadi besar dan sangat serius apabila tidak dibereskan dengan cepat dan adil. Apabila masalah yang timbul dibereskan, hubungan industrial yang harmonis dapat terwujud. Apabila tidak, konflik industrial yang akan terjadi.

Sebagai contoh dalam masalah kecil adalah kerusakan mesin absensi. Kerusakan pada alat ini membuat masalah menjadi besar jika tidak ditangani serius. Hal ini berkaitan dengan sistem kompensasi yang berdasarkan kehadiran. Contoh lain pada kelelahan dan masalah penyakit yang diderita seperti sakit perut, pusing atau nyeri pada punggung. Apabila pekerja menolak meneruskan bekerja karena lelah atau sakit, akibatnya produksi terhenti dan beberapa pekerja dapat kehilangan pekerjaannya. Jadi, kedua belah pihak berkepentingan membereskan konflik atau keluhan yang mereka hadapi sebelum konflik tersebut berkembang menjadi sesuatu yang lebih besar dan serius.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian, pembahasan beserta uraian pada bab sebelumnya, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Aspek dasar pengelolaan sumber daya manusia (*basic* SDM) industri garmen di Indonesia adalah dalam hal jam kerja, penggajian dan kompensasi, *job security* dan kondisi kerja. Untuk jam kerja, sebagian besar responden (83%) bekerja di pabrik selama 40 jam atau kurang. Penggajian tidak didasarkan dengan berapa banyak jumlah produk yang dihasilkan oleh pekerja (96,78%). Pemberian kompensasi berdasarkan tingkat kehadiran (41%). Bau bahan kimia (68,9%) dan kecelakaan kerja atau terjadinya cedera (63,3%) masih menjadi perhatian serius bagi pekerja. Di tempat kerja, responden masih mengalami sakit punggung, pusing dan sakit perut. Sebagian besar sudah tersedia klinik kesehatan di dalam pabrik (97,91 %).
2. Kebebasan berserikat di industri garmen cukup baik terlihat dalam tingkat bergabung karyawan dalam serikat pekerja yang cukup tinggi (59,32%) dan adanya perjanjian kerja bersama (51%). Serikat pekerja akan diminta bantuan karyawan jika terjadi masalah keterlambatan penggajian. Namun, masih ada sebesar 8% responden yang khawatir terjadinya pemberhentian kerja jika bergabung menjadi anggota serikat pekerja.
3. Karyawan di industri garmen Indonesia sudah memperoleh kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang. Perusahaan sudah memberikan pelatihan kepada karyawan baru maupun lama, meskipun masih ada sebagian responden yang belum terakomodasi dalam memperoleh pelatihan. Dalam hal promosi, beberapa penyebab tidak dipromosikan antara lain sebagian besar karena kurangnya *skill* atau belum memperoleh kesempatan.
4. Cara karyawan dalam menyampaikan keluhan atau masalah di tempat kerja melalui komunikasi langsung dengan atasan, rekan kerja, dan melalui bantuan serikat pekerja.

Ketiga cara ini berdasarkan jenis keluhan yang menjadi perhatian dari karyawan. Keluhan yang akan dibicarakan pada rekan kerja jika terjadi pelecehan secara lisan berupa teriakan kasar di tempat kerja. Keluhan kerja yang dibicarakan kepada supervisor adalah masalah kerusakan mesin absensi. Keluhan yang dibicarakan dengan serikat pekerja adalah masalah keterlambatan pembayaran gaji.

5.2 Saran

5.2.1 Saran bagi Perusahaan

1. Program kompensasi yang lebih menarik dan bisa menstimuli peningkatan produktivitas.

Untuk menstimuli produktivitas, perusahaan dapat memberikan kompensasi berdasarkan produktivitas lini atau kelompok dan produktivitas individu. Penggunaan sistem *pay by pieces*, tidak hanya berdasarkan tingkat kehadiran pekerja. Cara ini dapat digunakan untuk memotivasi karyawan agar terlibat aktif dalam meningkatkan produktivitas. Selain itu, pemberian kompensasi juga dapat berupa *benefit* tidak langsung kepada karyawan. Contohnya adalah program perlindungan keselamatan dan kesehatan pekerja seperti pemberian sarung tangan kepada karyawan, program liburan atau rekreasi bersama, atau penyediaan fasilitas olahraga untuk karyawan.

2. Keterbukaan dalam promosi karyawan.

Program promosi sebaiknya memberikan informasi tentang aturan dasar, jenis-jenis promosi, dan persyaratan karyawan yang dapat dipromosikan dalam perusahaan garmen. Program promosi diinformasikan secara terbuka, baik jenis, persyaratan, maupun metode penilaian karyawan yang akan dilakukan oleh perusahaan. Jika hal ini diinformasikan dengan baik, akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh dan memperlihatkan produktivitasnya.

3. Peningkatan partisipasi dalam perjanjian kerja bersama.

Dalam penerapan kualitas kehidupan kerja, sebaiknya perusahaan mendukung program kesepakatan bersama melalui perundingan atau partisipasi pekerja dalam mengambil keputusan. Pekerja dapat mengupayakan syarat dan kondisi kerja yang lebih baik daripada yang ditetapkan dalam undang-undang tenaga kerja melalui

negosiasi dan perundingan untuk mendapatkan tunjangan yang lebih baik, upah, jam kerja, dan kompensasi lainnya.

4. Perusahaan dapat membentuk program diskusi, dialog terbuka atau pertemuan secara berkala dan penggunaan media komunikasi.

Beberapa keluhan yang disampaikan perlu ditafsirkan, misalnya, apa saja perilaku yang dapat dikategorikan sebagai perilaku yang tidak patut, manfaat apa saja yang berhak diperoleh pekerja pada saat bekerja. Konflik seperti ini biasanya merupakan perselisihan atas hak yang sudah ada, dan biasanya diselesaikan dengan menemukan fakta-fakta yang ada, memeriksa bukti-bukti yang ada, dan kemudian memutuskan siapa yang benar atau salah. Untuk itu, perusahaan dapat aktif dalam penyelenggaraan diskusi atau dialog terbuka sebagai upaya menjalin komunikasi dengan karyawan. Perusahaan sebaiknya mempunyai sistem komunikasi untuk mendukung program konsultatif, kelompok-kelompok yang menangani penyelesaian masalah, prosedur penyampaian dan penanganan keluhan, dan negosiasi serta perundingan.

Hasil survei penelitian memperlihatkan penggunaan yang tinggi terhadap media seperti radio (50%), telepon (51,9%) dan teknologi internet (38,7%) oleh responden. Sebagian besar responden sangat tertarik untuk mengakses informasi tentang ketenagakerjaan (83,6%). Oleh sebab itu, sebaiknya perusahaan menggunakan media alternatif ini untuk memberikan informasi yang jelas atau sebagai sistem pengaduan keluhan yang mudah sehingga membantu karyawan dan manajemen untuk mengetahui apa sebenarnya masalah yang terjadi dan solusi yang sebaiknya dilakukan juga dapat diketahui dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

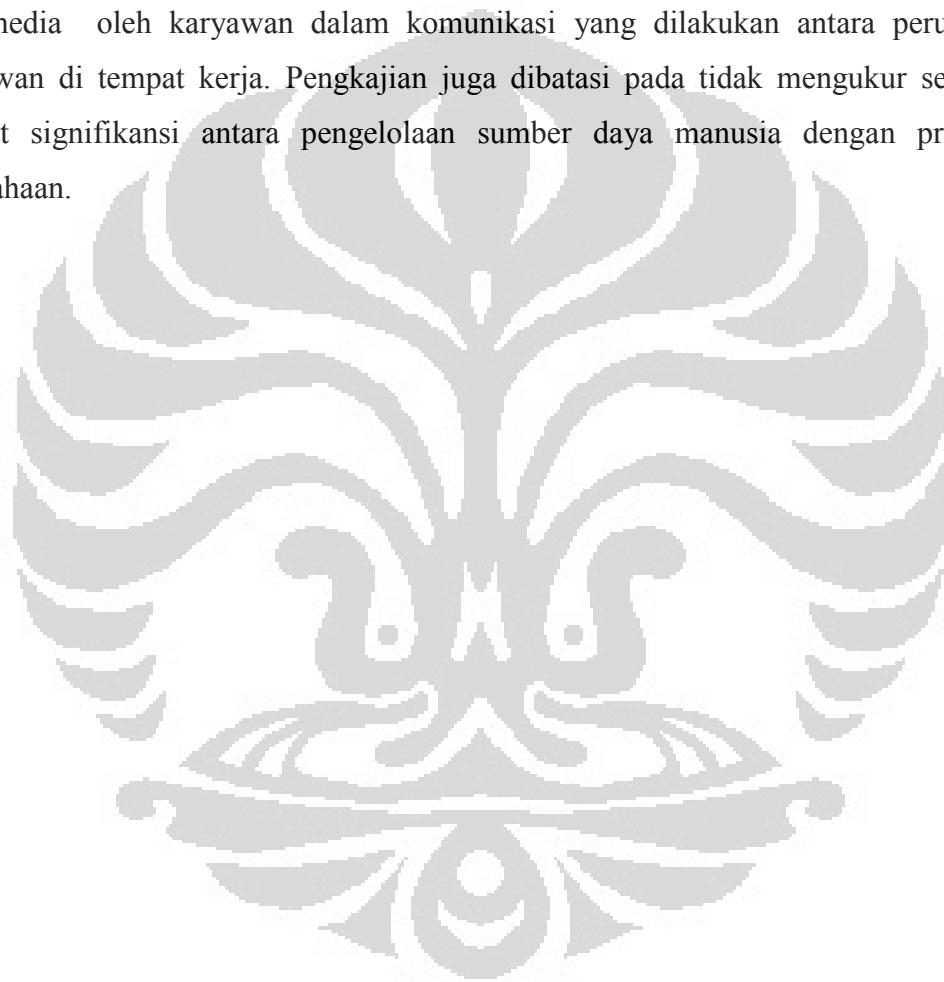
5.2.2 Saran bagi Penelitian Selanjutnya

Pada penelitian selanjutnya dapat mengkaji penggunaan media informasi yang tepat dan efektif dalam pengaduan keluhan karyawan di tempat kerja dan media untuk penyampaian informasi tentang sumber daya manusia kepada karyawan. Penelitian ini dilakukan berdasarkan perlunya keterlibatan dan partisipasi karyawan untuk dilibatkan perusahaan dalam memecahkan masalah atau pengambilan keputusan. Berbagai bentuk komunikasi mulai dari *interpersonal*, komunikasi organisasi atau penggunaan media sosial

dapat diteliti. Berdasarkan penelitian di industri garmen, dapat dilihat tingkat ketertarikan yang tinggi dari responden terhadap masalah ketenagakerjaan. Responden yang diteliti sudah melek terhadap penggunaan teknologi internet dan sebagian besar sudah menggunakan layanan sosial seperti *facebook*.

5.2.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kualitas kehidupan kerja karyawan industri garmen. Keterbatasan penelitian yaitu tidak mengkaji pada penggunaan informasi dan media oleh karyawan dalam komunikasi yang dilakukan antara perusahaan dan karyawan di tempat kerja. Pengkajian juga dibatasi pada tidak mengukur sejauh mana tingkat signifikansi antara pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Absar, M.M.N., & Mahmood, M. (2011). New HRM practices in the public and private sector industrial enterprises of Bangladesh: A comparative assessment. *International Review of Business Research Papers*, 7, 2, 118-136.
- Akatiga (2007). *Industri tekstil dan garmen Indonesia pasca ATC: Dimana kita berada?* Akatiga Foundation. <http://www.akatiga.org/index.php/penelitian/perburuhan/93-penghapusan-kuota>
- Anatan, L., & Ellitan, L. (2007). *Manajemen sumber daya manusia dalam bisnis modern*. Bandung: Alfabeta.
- Andrie, H. (2008). *Pengaruh kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai di Bank Jabar Banten*. Tesis Magister Universitas Padjajaran.
- Aoraga, P. (2006). *Psikologi kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asian Productivity Organization. (2011). *APO productivity databook 2011*. Juli 10, 2012. <http://www.apo-tokyo.org/publications.htm>
- Bank Dunia, (2010). *Laporan ketenagakerjaan di Indonesia*. Juli 10, 2012. ddp-ext.worldbank.org/EdStats/IDNwp10c.pdf
- Barling, J., & Cooper, L.C. (2008). *The SAGE handbook of organizational behaviour*. London: SAGE Publications.
- Berkowitz, P.M. (2003). *Avoidance of risks and liabilities through effective corporate compliance*. Paper presented at the fourth annual program on International Labor and Employment Law. Dallas: Center for American and International Law.
- Better Work. (2011a). *Better work Indonesia: Project brief*. Jakarta: Better Work Indonesia.
- Better Work. (2011b). *Indonesian garment industry review*. Jakarta: Better Work Indonesia.
- Better Work. (2012). *Indonesia baseline data discussion paper: Worker perspectives on the factory and beyond*. Jakarta: Better Work.
- Calvin, S., & Joseph, B. (2006). Occupation related accidents in selected garment industries in bangalore city, *Indian Journal of Community Medicine*, 31, 3, 150-152.

- Cascio, W.F. (2006). *Managing human resources, productivity, quality of work life, profit* (4th ed.). New York: Mc Graw-Hill.
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2009). *Organization development and change* (9th ed.). Mason, OH: South-Western.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. (2004). *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi. (2003, Maret 25). *Undang-undang no. 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan*. Juli 10, 2012. <http://www.depnakertrans.go.id/perundangan.html,1,69,1>.
- Dessler G. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Indeks.
- Elmuti, D. (2003). Impact of internet aided self-management teams on quality of work-life and performance. *Journal of Business Strategies*, 20, 119 -136.
- Gavin, T.A., & Vinten, G. (2005). Job satisfaction in the workplace and it's financial impppication: Credit control. *Incorporating Asset and Risk Journal management*, 26, 7, 22-29.
- George, J.M., & Jones, G.R. (2005). *Understanding and managing organizational behaviour* (5th ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Ghosh, A. (2002). *Hubungan industrial dan kerja sama tempat kerja* (ILO Indonesia, Penerjemah). Jakarta: International Labour Organization.
- Gunning, J. (2001). *Ergonomic handbook for the clothing industry*. Ontario: Union of Needletrades, Industrial and Textile Employees, the Institute for Work & Health, and the Occupational Health Clinics for Ontario Workers, Inc. (UNITE).
- Hasibuan, M.S.P. (2007). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husnawati, A. (2006). *Analisis pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen dan kepuasan kerja sebagai intervening variabel (Studi Pada PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang)*. Tesis Universitas Diponegoro.
- International Labour Organization. (2008). *Sekilas ILO di Indonesia*. Juni 30, 2012. http://www.ilo.org/jakarta/whatwedo/publications/WCMS_116236/lang--en/index.htm
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational behaviour*. New York: McGraw Hill.

- Leat, M. (2007). *Exploring employee relations*. Burlington: Butterworth Heinemann.
- Lestari, M.T. (2005). *Manajemen sumber daya manusia*. Jogjakarta: BPFE.
- Luthans, F. (2006). *Organizational behaviour* (9th ed.). New York: McGraw-Hill Book Company.
- Malhotra, K. (2008). *Marketing research - an applied orientation*. New Jersey: Pearson.
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, P., & Jackson, K. (2003). *Organizational behavior*. New York: The Drydeen Press.
- Muljani, N. (2002). Kompensasi sebagai motivator untuk meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 4, 2, 108 – 12.
- Mulyana, D. (2005). *Ilmu komunikasi suatu pengantar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. (2008). *Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nazir, M. (2005). *Metode penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Normala, D. (2010). Investigating the relationship between QWL and organizational commitment among employees in Malaysian firms. *International Journal of Business and Management*, 5, 10.
- Peranginangin, P. (2009). *Pengaruh ketidakpastian lingkungan, strategi bisnis dan kebijakan teknologi terhadap kinerja perusahaan: Studi empirik perusahaan tekstil dan garmen Indonesia*. Disertasi Universitas Indonesia.
- Sabarirajan, A., & Geethanjali, N. (2011). A study on quality of work life and organizational performance among the employees of public and private banks in Dindigul. *International Journal of Economics and Research*, 2, 6, 38-45.
- Saraji, G.N., & Dargahi, H. (2006). Study of quality of work life (QWL). *Iranian Journal Public Health*, 35, 4, 8-14.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. New York: John Wiley and Son.

- Sheel, S. (2012). Quality of work life, employee performance and career growth opportunities: A literature review. *Zenith International Journal of Multidisciplinary Research*, 2, 2, 291-300.
- Simanjuntak, P.J. (2006). *Administrasi ketenagakerjaan di Indonesia*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Sinha, C. (2012). Factors affecting quality of work life: Empirical evidence from Indian organizations. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1, 11, 31-40.
- Sofyandi, H., & Iwa, G. (2007). *Perilaku organisasional*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudarmo, I.G., & Sudita, N. (2000). *Perilaku keorganisasian*. Bandung: BPFE.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Umar, H. (2004). *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- World Trade Organization. (n.d.). *Textiles*. Juni 30. 2012. http://www.wto.org/english/tratop_e/textile/textile.htm.
- Zvonko, D. (2002). Workload and standard time norm in garment engineering. *Journal of Textile and Apparel: Technology and Management (JTATM)*. NC State University, 2, 2, 1-8.

LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN

No	Pertanyaan	Pilihan
1	Apakah Anda Wanita atau Pria?	a. Wanita b. Pria
2	Berapakah usia Anda?	a. Lebih muda dari 16 b. 16-17 c. 18-20 d. 21-25 e. 26-30 f. 30-35 g. 36-40 h. 40 atau lebih tua
3	Apa pekerjaan Anda di pabrik ini?	a. Penjahit b. Pemotong c. Perentang atau <i>spreader</i> d. Pemeriksa atau <i>checker</i> e. Teknisi f. Pengemas atau <i>packer</i> g. Kendali mutu atau <i>quality control</i> h. <i>Supervisor</i> i. Pembantu atau <i>helper</i> j. Lainnya
4	Apakah tingkat pendidikan tertinggi Anda?	a. Tanpa pendidikan formal b. Taman Kanak-kanak c. Sekolah Dasar (6 tahun) d. Sekolah Menengah Pertama (3 tahun) e. Sekolah Menengah Atas (3 tahun) f. Universitas
5	Sudah berapa lama Anda bekerja di posisi saat ini?	a. 0-3 bulan b. 4-6 bulan c. 7-9 bulan d. 10-12 bulan e. 12-18 bulan f. 18-23 bulan g. 2 tahun h. 3 tahun i. 4 tahun j. 5 tahun k. 6 s/d 8 tahun l. 9 tahun atau lebih
6	Seberapa sering anda menggunakan ponsel atau <i>handphone</i> dalam berkomunikasi sehari-hari (seperti berkirim <i>SMS</i> dan menelpon)?	a. Hampir tidak pernah, kurang dari sekali seminggu b. Jarang, sekali sehari atau kurang dari itu c. Sering, 2 sampai 3 kali sehari d. Sangat sering, beberapa kali sehari atau lebih dari 3 kali sehari
7	Apakah anda mendengarkan radio setiap hari? (Silakan pilih semua hal yang sesuai dengan Anda)	a. Ya, saya mendengarkan berita b. Ya, saya mendengarkan obrolan c. Ya, saya mendengarkan <i>music</i> d. Ya, saya mendengarkan acara lainnya di radio e. Tidak, saya tidak mendengarkan radio setiap hari

No	Pertanyaan	Pilihan
8	Apakah anda pernah memakai internet? (Silakan pilih semua hal yang sesuai dengan Anda)	<ul style="list-style-type: none"> a. Ya, saya mempunyai internet di rumah b. Ya, kadang-kadang saya pergi ke warnet c. Ya, kadang-kadang saya memakai internet di rumah teman atau di rumah salah satu anggota keluarga saya d. Ya, kadang-kadang saya memakai internet dari ponsel atau handphone e. Tidak, saya tidak pernah memakai internet
9	Apakah anda pernah mengunjungi jejaring sosial di internet (seperti: <i>Facebook, Friendster, Youtube</i>)? (Silakan pilih semua hal yang sesuai dengan Anda)	<ul style="list-style-type: none"> a. Ya, saya memakai <i>Facebook</i> b. Ya, saya memakai <i>Twitter</i> c. Ya, saya memakai <i>Friendster</i> d. Ya, saya memakai jejaring sosial internet lainnya e. Tidak, saya tidak memakai jejaring sosial di internet
10	Apakah <u>terlalu banyak lembur</u> menjadi kekhawatiran bagi pekerja di pabrik Anda?	<ul style="list-style-type: none"> a. Tidak, tidak menjadi masalah b. Ya, dibicarakan dengan rekan kerja c. Ya, dbicarakan dengan <i>supervisor</i> atau manajer d. Ya, dibicarakan dengan perwakilan serikat pekerja e. Ya, mempertimbangkan untuk berhenti f. Ya, mengancam untuk mogok kerja g. Ya, menyebabkan mogok kerja
11	Apakah <u>terlalu banyak bekerja</u> pada hari Minggu menjadi kekhawatiran bagi pekerja di pabrik Anda?	<ul style="list-style-type: none"> a. Tidak, tidak menjadi masalah b. Ya, dibicarakan dengan rekan kerja c. Ya, dibicarakan dengan <i>supervisor</i> atau manajer d. Ya, dibicarakan dengan perwakilan serikat pekerja e. Ya, mempertimbangkan untuk berhenti f. Ya, mengancam untuk mogok kerja g. Ya, menyebabkan mogok kerja
12	Pada hari apa saja biasanya Anda bekerja di pabrik?	<ul style="list-style-type: none"> a. Minggu b. Senin c. Selasa d. Rabu e. Kamis f. Jumat g. Sabtu
13	Apakah pembayaran gaji terlambat menjadi kekhawatiran bagi pekerja di pabrik Anda?	<ul style="list-style-type: none"> a. Tidak, tidak menjadi masalah b. Ya, dibicarakan dengan rekan kerja c. Ya, dibicarakan dengan <i>supervisor</i> atau manajer d. Ya, dibicarakan dengan perwakilan serikat pekerja e. Ya, mempertimbangkan untuk berhenti f. Ya, mengancam untuk mogok kerja g. Ya, menyebabkan mogok kerja

No	Pertanyaan	Pilihan
14	Apakah <u>pemotongan gaji yang berlebihan</u> menjadi kekhawatiran bagi pekerja di pabrik Anda?	<ul style="list-style-type: none"> a. Tidak, tidak menjadi masalah b. Ya, dibicarakan dengan rekan kerja c. Ya, dibicarakan dengan <i>supervisor</i> atau manajer d. Ya, dibicarakan dengan perwakilan serikat pekerja e. Ya, mempertimbangkan untuk berhenti f. Ya, mengancam untuk mogok kerja g. Ya, menyebabkan mogok kerja
15	Apakah <u>banyaknya pemberian kompensasi dengan memberikan barang sejenis</u> menjadi kekhawatiran bagi pekerja di pabrik Anda?	<ul style="list-style-type: none"> a. Tidak, tidak menjadi masalah b. Ya, dibicarakan dengan rekan kerja c. Ya, dibicarakan dengan <i>supervisor</i> atau manajer d. Ya, dibicarakan dengan perwakilan serikat pekerja e. Ya, mempertimbangkan untuk berhenti f. Ya, mengancam untuk mogok kerja g. Ya, menyebabkan mogok kerja
16	Apakah <u>tarif per potong atau borongan</u> menjadi kekhawatiran bagi pekerja di pabrik Anda?	<ul style="list-style-type: none"> a. Tidak, tidak menjadi masalah b. Ya, dibicarakan dengan rekan kerja c. Ya, dibicarakan dengan <i>supervisor</i> atau manajer d. Ya, dibicarakan dengan perwakilan serikat pekerja e. Ya, mempertimbangkan untuk berhenti f. Ya, mengancam untuk mogok kerja g. Ya, menyebabkan mogok kerja
17	Apakah kebingungan mengenai tarif per potong atau upah borongan menjadi kekhawatiran bagi pekerja di pabrik Anda?	<ul style="list-style-type: none"> a. Tidak, tidak menjadi masalah b. Ya, dibicarakan dengan rekan kerja c. Ya, dibicarakan dengan <i>supervisor</i> atau manajer d. Ya, dibicarakan dengan perwakilan serikat pekerja e. Ya, mempertimbangkan untuk berhenti f. Ya, mengancam untuk mogok kerja g. Ya, menyebabkan mogok kerja
18	Apakah mesin absen yang rusak atau tidak akurat menjadi kekhawatiran bagi pekerja di pabrik Anda?	<ul style="list-style-type: none"> a. Tidak, tidak menjadi masalah b. Ya, dibicarakan dengan rekan kerja c. Ya, dibicarakan dengan <i>supervisor</i> atau manajer d. Ya, dibicarakan dengan perwakilan serikat pekerja e. Ya, mempertimbangkan untuk berhenti f. Ya, mengancam untuk mogok kerja g. Ya, menyebabkan mogok kerja
19	Apakah gaji Anda ditentukan menurut <i>tarif per potong atau borongan</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> a. Tidak, tidak ada gaji saya yang ditentukan menurut <i>tarif per potong atau borongan</i>. b. Ya, sebagian gaji saya ditentukan menurut <i>tarif per potong atau borongan</i>. c. Ya, semua gaji saya ditentukan menurut <i>tarif per potong atau borongan</i>.
20	Apakah Anda menerima bonus atau tunjangan?	<ul style="list-style-type: none"> a. Tidak b. Bonus kehadiran c. Bonus produktivitas saya d. Bonus produktivitas lini saya e. Bonus keterampilan f. Bonus tahunan

		<ul style="list-style-type: none"> g. Tunjangan sewa h. Tunjangan makanan i. Tunjangan transportasi j. Bonus dan tunjangan lainnya
21	Apakah pelecehan atau sentuhan seksual menjadi kekhawatiran bagi pekerja di pabrik Anda?	<ul style="list-style-type: none"> a. Tidak, tidak menjadi masalah b. Ya, dibicarakan dengan rekan kerja c. Ya, dibicarakan dengan <i>supervisor</i> atau manajer d. Ya, dibicarakan dengan perwakilan serikat pekerja e. Ya, mempertimbangkan untuk berhenti f. Ya, mengancam untuk mogok kerja g. Ya, menyebabkan mogok kerja
22	Apakah <u>pelecehan secara lisan seperti bentakan atau ucapan yang kasar</u> menjadi kekhawatiran bagi pekerja di pabrik Anda?	<ul style="list-style-type: none"> a. Tidak, tidak menjadi masalah b. Ya, dibicarakan dengan rekan kerja c. Ya, dibicarakan dengan <i>supervisor</i> atau manajer d. Ya, dibicarakan dengan perwakilan serikat pekerja e. Ya, mempertimbangkan untuk berhenti f. Ya, mengancam untuk mogok kerja g. Ya, menyebabkan mogok kerja
23	Apakah <u>pelecehan fisik seperti memukul atau mendorong</u> menjadi kekhawatiran bagi pekerja di pabrik Anda?	<ul style="list-style-type: none"> a. Tidak, tidak menjadi masalah b. Ya, dibicarakan dengan rekan kerja c. Ya, dibicarakan dengan <i>supervisor</i> atau manajer d. Ya, dibicarakan dengan perwakilan serikat pekerja e. Ya, mempertimbangkan untuk berhenti f. Ya, mengancam untuk mogok kerja g. Ya, menyebabkan mogok kerja
24	Apakah pekerja khawatir karena pabrik Anda <u>terlalu panas atau terlalu dingin</u> ?	<ul style="list-style-type: none"> a. Tidak, tidak menjadi masalah b. Ya, dibicarakan dengan rekan kerja c. Ya, dibicarakan dengan <i>supervisor</i> atau manajer d. Ya, dibicarakan dengan perwakilan serikat pekerja e. Ya, mempertimbangkan untuk berhenti f. Ya, mengancam untuk mogok kerja g. Ya, menyebabkan mogok kerja
25	Apakah pekerja khawatir terhadap <u>kecelakaan atau cedera</u> di pabrik Anda?	<ul style="list-style-type: none"> a. Tidak, tidak menjadi masalah b. Ya, dibicarakan dengan rekan kerja c. Ya, dibicarakan dengan <i>supervisor</i> atau manajer d. Ya, dibicarakan dengan perwakilan serikat pekerja e. Ya, mempertimbangkan untuk berhenti f. Ya, mengancam untuk mogok kerja g. Ya, menyebabkan mogok kerja
26	Apakah pekerja khawatir terhadap <u>bau bahan kimia yang menyengat</u> di pabrik Anda?	<ul style="list-style-type: none"> a. Tidak, tidak menjadi masalah b. Ya, dibicarakan dengan rekan kerja c. Ya, dibicarakan dengan <i>supervisor</i> atau manajer d. Ya, dibicarakan dengan perwakilan serikat pekerja e. Ya, mempertimbangkan untuk berhenti f. Ya, mengancam untuk mogok kerja g. Ya, menyebabkan mogok kerja

27	Seberapa sering Anda mengalami <u>kelelahan atau kelelahan berat?</u>	a. Tidak pernah b. Jarang c. Sese kali d. Sering e. Setiap hari
28	Seberapa sering Anda mengalami <u>sakit perut?</u>	a. Tidak pernah b. Jarang c. Sese kali d. Sering e. Setiap hari
29	Seberapa sering Anda mengalami <u>pusing?</u>	a. Tidak pernah b. Jarang c. Sese kali d. Sering e. Setiap hari
30	Seberapa sering Anda mengalami <u>sakit kepala, nyeri punggung, atau nyeri leher?</u>	a. Tidak pernah b. Jarang c. Sese kali d. Sering e. Setiap hari
31	Seberapa sering Anda merasa <u>sangat haus?</u>	a. Tidak pernah b. Jarang c. Sese kali d. Sering e. Setiap hari
32	Apakah ada klinik kesehatan di pabrik Anda?	a. Ya b. Tidak
33	Apakah Anda atau orang lain yang Anda kenal telah dihukum dalam satu bulan terakhir karena alasan berikut ini?	a. Menolak bekerja lembur b. Melakukan kesalahan c. Absen tidak bekerja d. Berbicara saat bekerja e. Tertidur di tempat kerja f. Ikut serta dalam mogok kerja g. Hamil h. Mengeluh tentang target produksi yang tinggi
34	Bagaimana penegakan peraturan yang dilakukan atasan?	a. Sempurna b. Baik sekali c. Baik d. Cukup e. Kurang
35	Apakah Anda anggota Serikat Pekerja?	a. Ya b. Tidak
36	Apakah Anda diwakili oleh perjanjian kerja bersama?	a. Ya b. Tidak
37	Apakah setelah bergabung dengan serikat pekerja menjadi alasan pemberhentian kerja?	a. Ya b. Mungkin c. Tidak
38	Apakah Anda pernah dipromosikan sejak bekerja di pabrik ini?	a. Ya, satu kali b. Ya, dua kali c. Ya, lebih dari dua kali d. Tidak
39	Apakah ada hambatan yang menghalangi Anda untuk dipromosikan atau naik pangkat di pabrik ini?	a. Karena saya wanita b. Usia saya c. Pendidikan saya d. Agama saya e. Suku minoritas

		<ul style="list-style-type: none"> f. Kewajiban keluarga g. Keterampilan atau kemampuan saya h. Hubungan dengan <i>supervisor</i> i. Tidak ada peluang untuk promosi atau naik pangkat j. Kegiatan saya di serikat pekerja k. Pandangan politik saya l. Tidak ada hambatan untuk promosi atau naik pangkat
40	Jenis pelatihan apa saja yang Anda terima ketika mulai bekerja untuk pertama kali di pabrik ini?	<ul style="list-style-type: none"> a. Tidak ada b. Keterampilan dasar c. Peningkatan keterampilan d. Hak-hak pekerja e. UU ketenagakerjaan f. Perjanjian Kerja Bersama (PKB) g. Kesehatan dan keselamatan h. Pengoperasian mesin secara aman i. Prosedur penggajian j. Tunjangan k. Denda l. Jam kerja m. Peraturan lembur n. Prosedur pengaduan atau keluhan
41	Jenis pelatihan apa saja yang telah Anda terima dalam <u>6 bulan terakhir</u> ?	<ul style="list-style-type: none"> a. Tidak ada b. Keterampilan baru c. Peralatan baru d. Pekerjaan baru e. Hak-hak pekerja f. Perjanjian Kerja Bersama (PKB) g. Pelatihan keterampilan supervisi h. Prosedur pengaduan i. Kesehatan dan keselamatan j. Pengoperasian mesin secara aman k. Organisasi pabrik l. Pelatihan lainnya
42	Apakah <i>supervisor</i> Anda menguasai atau berbicara dengan bahasa Anda?	<ul style="list-style-type: none"> a. Ya b. Tidak
43	Jika Anda menemui masalah di pabrik, seberapa nyaman Anda untuk meminta bantuan dari <i>supervisor</i> Anda?	<ul style="list-style-type: none"> a. Sangat nyaman b. Nyaman c. Tidak nyaman d. Sangat tidak nyaman e. Tidak nyaman sama sekali
44	Jika Anda menemui masalah di pabrik, seberapa nyaman Anda untuk meminta bantuan dari <u>perwakilan serikat pekerja</u> ?	<ul style="list-style-type: none"> a. Sangat nyaman b. Nyaman c. Tidak nyaman d. Sangat tidak nyaman e. Tidak nyaman sama sekali
45	Apakah Anda memiliki keluhan tentang pekerjaan di pabrik selama satu tahun terakhir?	<ul style="list-style-type: none"> a. Ya b. Tidak
46	Apakah anda tertarik untuk menerima berita perihal Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Upah Minimum, dll?	<ul style="list-style-type: none"> a. Ya, tertarik sekali b. Ya, sedikit c. Tidak tertarik