

## BAB II TINJAUAN LITERATUR

### 2.1. Penelitian Terdahulu

A.T Dewi (2006) melakukan penelitian skripsi berjudul Analisis pengaruh Quality of Work Life (QWL) terhadap motivasi berprestasi karyawan (Studi kasus PT POS Indonesia (Persero)). Penulis melakukan Penelitian ini untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap motivasi berprestasi dan *Quality of Work Life* (QWL), menganalisis faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi motivasi berprestasi karyawan di kantor pusat PT Pos Indonesia (Persero), dan menganalisis seberapa besar pengaruh faktor-faktor QWL terhadap motivasi berprestasi karyawan. Penulis menggunakan empat faktor QWL yaitu : berpartisipasi dalam pemecahan masalah, sistem imbalan yang inovatif, restrukturisasi kerja dan memperbaiki lingkungan kerja dengan pengolahan data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berprestasi karyawan kantor pusat PT Pos Indonesia (Persero) cenderung baik dan karyawan berada dalam kondisi termotivasi, kualitas kehidupan kerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) cenderung baik, pada urutan pertama adalah partisipasi dalam pemecahan masalah, diikuti oleh sistem imbalan yang inovatif, perbaikan lingkungan kerja, dan restrukturisasi kerja. Hasil analisis regresi linier berganda diperoleh faktor yang paling berpengaruh terhadap motivasi berprestasi adalah faktor perbaikan lingkungan kerja. Faktor partisipasi dalam pemecahan masalah, restrukturisasi kerja dan sistem imbalan yang inovatif memiliki pengaruh terhadap motivasi berprestasi akan tetapi kontribusinya sangat kecil.

Zin, M.R (2004) melakukan penelitian berjudul *Perception of Professional Engineers Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment*. Penulis melakukan penelitian mengenai persepsi manajer terhadap hubungan antara faktor-faktor dalam QWL dengan komitmen organisasi (studi kasus para manajer perusahaan swasta di Malaysia). Melalui Analisis Regresi

disimpulkan bahwa dari tujuh faktor QWL yang diteliti yaitu faktor pertumbuhan dan perkembangan, partisipasi, kondisi lingkungan, pengawasan, gaji dan upah, relevansi sosial dan integritas sosial, ternyata hanya dua faktor yang secara signifikan mempengaruhi komitmen para manajer terhadap perusahaannya yaitu faktor gaji dan upah serta faktor pertumbuhan dan perkembangan.

Andriana (2003) melakukan penelitian skripsi berjudul Analisis Kepuasan Penerapan *Quality of Work Life* di PT Lembu Jantan Perkasa. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi factor-faktor yang yang dapat mempengaruhi penerapan QWL di PT Lembu Jantan Perkasa, dan untuk pengambilan keputusan untuk rencana penerapan QWL di PT Lembu Jantan Perkasa. Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis hierarki produk (AHP). Hasil penelitiannya menyatakan bahwa diperoleh urutan prioritas faktor-faktor QWL tersebut yaitu : desain pekerjaan partisipatif, supervisi yang demokratis partisipasi dalam pemanfaatan hasil, Kelompok Kerja mutu (KKM) dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Hasil analisis menggunakan Analisis Hierarki Produk (AHP). Alternatif strategi yang dapat diterapkan PT LJP yaitu dengan menerapkan faktor-faktor QWL kedalam sebuah program formal, sehingga karyawan dapat lebih merasakan manfaat yang diperoleh dari penerapan QWL ini.

Kussetiarso (2002) melakukan penelitian tesis mengenai Pengaruh Komponen *Quality of Work Life* (QWL) terhadap motivasi kerja karyawan (Studi Kasus PT YKK Alumico Indonesia). Penulis menyatakan bahwa keterlibatan karyawan memberikan pengaruh yang berarti terhadap motivasi kerja karyawan, diberlakukannya sistem imbalan yang inovatif akan memberikan tingkat motivasi yang tinggi pada karyawan, konfigurasi kerja kurang memberikan pengaruh yang berarti terhadap motivasi kerja karyawan dan perbaikan-perbaikan lingkungan kerja memberikan pengaruh yang berarti terhadap motivasi kerja karyawan serta secara bersama-sama variabel-variabel QWL berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kausal, dengan maksud memberikan suatu gambaran yang jelas mengenai pengaruh

variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Dalam hal ini variabel bebasnya adalah keterlibatan karyawan, sistem imbalan yang inovatif, konfigurasi kerja dan perbaikan-perbaikan dalam lingkungan kerja, dimana variabel-variabel ini akan mempengaruhi baik secara simultan maupun parsial terhadap variabel terikat yaitu motivasi karyawan.

R.K Thahir (2001) melakukan penelitian skripsi mengenai Analisis peningkatan motivasi berprestasi karyawan melalui penerapan Quality of Work Life (Studi kasus PT Indomilk, Jakarta). Tujuan penelitian ini adalah untuk mempelajari faktor-faktor yang berhubungan dengan peningkatan motivasi berprestasi karyawan dan mengkaji hubungan penerapan QWL dengan motivasi berprestasi karyawan. Faktor-faktor QWL yang dikaji adalah kerjasama dalam tim, *quality circle* (kelompok kerja mutu), partisipasi dalam pengambilan keputusan, supervisi yang demokratis, desain pekerjaan partisipatif dan *gain sharing/profit sharing*. Dari hasil penelitiannya, penulis mengungkapkan bahwa faktor-faktor pemberian tanggung jawab, kepercayaan, perhatian, koreksi dan desain pekerjaan memiliki hubungan yang kuat dengan motivasi berprestasi karyawan. Responden tingkat manajer sudah memiliki motivasi berprestasi yang cukup kuat, sedangkan motivasi berprestasi karyawan tingkat supervisor, *foreman* dan operator umumnya tidak terlalu kuat. Responden merasa bahwa QWL penting untuk motivasi berprestasi, namun perusahaan belum mengimplementasikan QWL dalam suatu program yang formal, sehingga motivasi berprestasi responden belum dicapai secara maksimal. Secara umum, semua faktor QWL yang dikaji memiliki hubungan nyata dengan motivasi berprestasi karyawan Departemen Produksi SCM Sachet dan Bulk PT Indomilk dengan kekuatan pengaruhnya sebagai berikut : kerjasama dalam tim, desain pekerjaan partisipatif, *quality circle*, supervisi yang demokratis, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan *gain sharing/profit sharing*. Faktor-faktor QWL tersebut berhubungan positif dengan motivasi berprestasi karyawan. Artinya, bilamana penerapan QWL sesuai factor-faktor pengukur, maka diduga dapat meningkatkan motivasi berprestasi karyawan.

Yunus D. H (1999) melakukan penelitian tesis yang berjudul *a study of job satisfaction based on Quality of Work Life (Studi kasus PT SBS)*. Penelitian ini merupakan penelitian mengenai kepuasan kerja karyawan berdasarkan faktor-faktor QWL bertempat di PT SBS, faktor-faktor QWL yang diteliti sebanyak delapan faktor diantaranya kesempatan untuk mengembangkan diri, pertumbuhan dan keamanan untuk berkembang, integrasi sosial, gaji yang adil dan pantas, lingkungan yang sehat dan aman, keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan kehidupan bekerja, dan relevansi sosial. Data yang diperoleh berasal dari seluruh karyawan PT SBS kecuali tingkat manajer keatas, data yang terkumpul diolah menggunakan program *Microsoft Excel* dan *SPSS 7,5 for windows*, dengan menggunakan analisis *Chi-Square* dan analisis *Pearson Correlational* diperoleh kesimpulan bahwa sebagian besar karyawan memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya (meskipun nilainya tidak terlalu tinggi), hanya sedikit karyawan yang kurang puas terhadap pekerjaannya serta tidak ditemukan karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya. Dari kedelapan faktor yang diteliti ternyata faktor *total life style/keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan kehidupan bekerja* memiliki nilai kepuasan yang sangat tinggi hal ini berarti pekerjaan tidak pernah membuat karyawan tertekan dan tidak menghabiskan waktu mereka, artinya karyawan masih bisa melakukan kegiatan mereka diluar pekerjaannya. Sebaliknya pada faktor gaji yang adil dan pantas ditemukan bahwa karyawan akan memberikan reaksi yang sama untuk faktor tersebut, artinya meskipun nilainya dinaikkan karyawan tidak akan mencapai tingkat kepuasan maksimal karena faktor tersebut bersifat *unelastis* terhadap kepuasan. Selain kedelapan faktor diatas kepuasan karyawan juga dipengaruhi oleh umur, departemen dan jabatannya.

## 2.2. Kepuasan Kerja

Davis dan Newstrom (1985) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan kemampuan, pendidikan.

Kepuasan kerja dengan efek lainnya seperti kesehatan fisik-mental, kemampuan mempelajari pekerjaan baru dan kecelakaan kerja. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas.

### 2.2.1. Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.

#### a. *Turnover*

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*-nya lebih tinggi.

#### b. Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Pegawai yang tidak puas tidak harus merencanakan untuk mangkir, tetapi mereka lebih mudah bereaksi terhadap kesempatan untuk melakukan itu.

#### c. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang lebih tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur lebih muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang lebih tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya

mempunyai pengharapan yang lebih tinggi, kurang penyesuaian, dan sebab lainnya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

d. Tingkat Pekerjaan.

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pada umumnya pegawai yang mempunyai tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung memperoleh gaji dan kondisi kerja yang lebih baik, dan pekerjaan yang dilakukan memberikan peluang untuk menggunakan kemampuan mereka sepenuhnya; oleh karena itu mereka memiliki alasan yang baik untuk merasa lebih puas.

e. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, daya tanggap, komunikasi dan partisipasi pegawai.

Menurut Kuswadi (2004) kebutuhan-kebutuhan karyawan, berdasarkan hasil dari banyak penelitian selama ini, dapat dikategorikan menjadi banyak kelompok atau atribut, antara lain : gaji dan pendapatan, variasi pekerjaan, keamanan kerja, merasa dihargai, merasa dipercaya, pengakuan prestasi kerja (terima kasih), fleksibilitas atau keluwesan jam kerja, hak libur, kesempatan promosi, penghargaan dari manajemen, pelatihan, skema pensiun, kerjasama dengan sesama karyawan, komunikasi dengan pimpinan puncak, fleksibilitas dari atasan, jumlah jam kerja, bantuan perusahaan atau pembayaran pada waktu sakit, tantangan kerja, mendapat kesempatan yang sama, komunikasi antar bagian dalam perusahaan, perusahaan mengetahui apa yang diharapkan dari karyawan, lokasi kantor dari rumah, penilaian, kondisi fisik tempat bekerja, dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, reputasi atasan, keamanan pribadi,

kemudahan dalam mencapai fasilitas kerja, respek kepada manajemen, parkir kendaraan, etika atasan, kebijakan dilarang merokok dan kamar P3K. Dari pengalaman hasil survei, ternyata karyawan yang menyenangi pekerjaannya lebih produktif dari pada mereka yang kurang menyenangi pekerjaannya. Perusahaan yang ingin sukses dalam mengelola karyawan, mau tidak mau harus memahami posisi berbagai atribut tersebut untuk setiap karyawannya. Perusahaan sebaiknya mengetahui minimal sepuluh urutan terpenting dari semua atribut tersebut bagi masing-masing karyawannya, juga perbagian, per departemen, per tingkatan level pekerjaan dan sebagainya. Perusahaan, termasuk para atasan juga perlu mengetahui ukuran-ukuran kepuasan karyawan.

### **2.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Mangkunegara (2002) mengemukakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

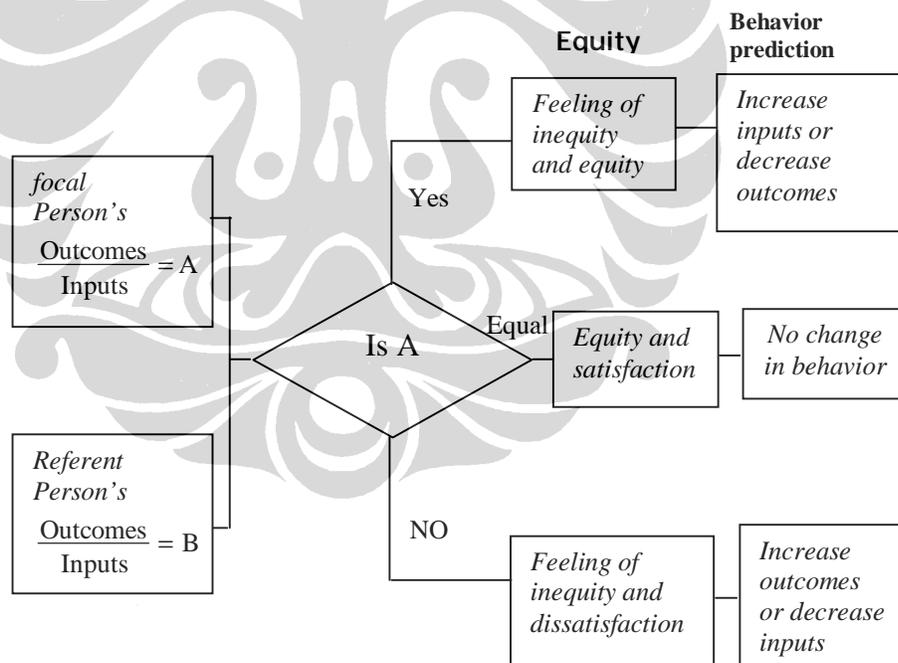
- a. Faktor pegawai, yaitu kondisi kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan). Kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

### **2.2.3. Teori-teori Tentang Kepuasan Kerja**

Beberapa teori yang terkait dengan kepuasan menurut Mangkunegara (2002) antara lain teori keadilan (equality theory), teori perbedaan (discrepancy theory), teori pemenuhan kebutuhan (need fulfillment theory), teori pandangan kelompok (social reference group theory), teori dua faktor Herzberg dan teori pengharapan (expectancy theory).

### 1. Teori Keadilan (Equality Theory)

Teori keadilan berpendapat bahwa motivasi, kinerja dan kepuasan seorang individu tergantung pada penilaian subyektifnya terhadap keadilan atau kewajaran imbalan yang diterima (Stoner dan Freeman, 1994). Menurut Hasibuan (2003) keadilan merupakan daya pengerat untuk memotivasi semangat kerja seseorang. Teori keadilan dikembangkan oleh J.S. Adam pada tahun 1963, menurut Gitosudarmo dan Sudiro (2000) prinsip dari teori ini adalah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung dari penilaian mereka tentang *input* mereka dalam hubungannya dengan pekerjaan dibandingkan dengan hasil yang diperoleh. Mereka juga membandingkannya dengan orang lain dalam kelompoknya, dengan kelompok lain, atau dengan orang lain diluar organisasi. Teori keadilan dan hubungannya dengan perilaku karyawan dijelaskan oleh Chung dan Megginson sebagai berikut (Gambar 2.1):



Gambar 2.1. Persepsi karyawan terhadap keadilan

Sumber : Gomes, 2003.

Komponen utama dari teori ini adalah *inputs* (masukan), *outcomes* (hasil), *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Menurut Wexley dan Yuki dalam As'ad (2005), *inputs* merupakan semua nilai yang diterima karyawan yang dirasakan dapat membantu mereka menjalankan pekerjaannya. Meliputi pendidikan, pengalaman, kecakapan, kedudukan, jumlah dan jam kerja, kesulitan kerja, kuantitas atau jumlah kerja dan senioritas. *Inputs* dapat juga berupa hal-hal yang kurang diakui secara formal tetapi sering digunakan seperti jenis kelamin, ras, atau umur.

*Outcomes* (keluaran) adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan sebagai "hasil" dari pekerjaannya, seperti penggajian, peluang di masa depan, promosi, pengakuan, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri, penghargaan dan status. Sedangkan *comparison person* yaitu kepada siapa seseorang membandingkan rasio *inputs-outcomes* yang dimilikinya. *Comparison person* dapat berupa seseorang dalam perusahaan yang sama, seseorang dalam perusahaan yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini setiap karyawan akan membandingkan rasio *inputs-outcomes* dirinya dengan rasio *inputs-outcomes* dari *comparison person*nya. Bila perbandingannya dirasakan adil (*equity*), maka karyawan tersebut akan merasa puas. Namun, jika perbandingannya tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, pertama, "ketidakadilan" yang disebabkan oleh karena lebih tingginya rasio hasil/masukan, maka kecenderungan perilakunya adalah menaikkan *input* dengan menaikkan produktivitasnya. Kedua, "ketidakadilan" yang disebabkan oleh lebih rendahnya rasio hasil/ masukan akan mengarah pada perilaku menuntut kenaikan hasil atau menurunkan masukan (misalnya dengan menurunkan produktivitasnya).

Dari penelitian yang dilakukan mengenai kepuasan dengan menggunakan prinsip teori ini ternyata kepuasan tercermin dari kesuksesan orang dalam bekerja (As'ad, 2005).

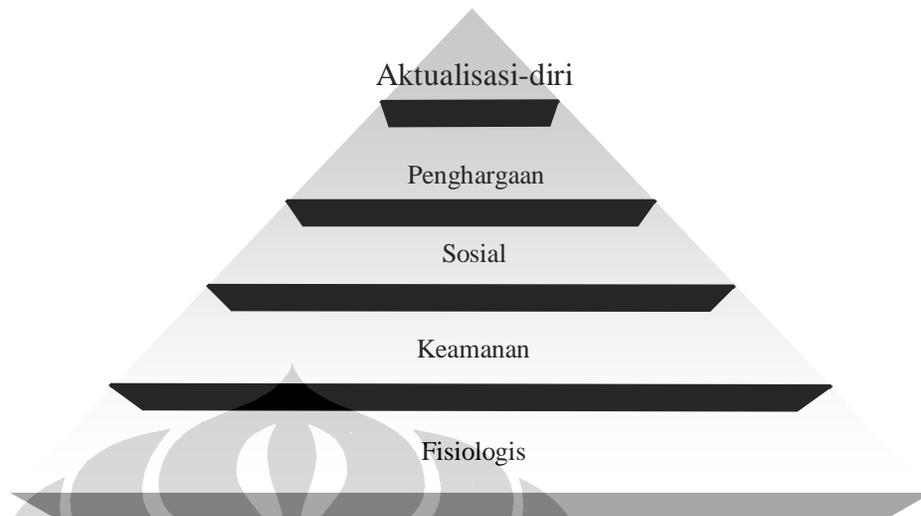
## 2. Teori Perbedaan (Discrepancy Theory)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Porter menyebutkan bahwa kepuasan karyawan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya diterima atau dirasakan oleh karyawan dengan kenyataannya. Kemudian menurut Mangkunegara (2002) mengacu pada Locke (1969) disimpulkan bahwa kepuasan seorang karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkannya. Apabila yang didapatkannya lebih besar dari apa yang diharapkannya maka karyawan tersebut akan menjadi puas, sebaliknya apabila yang didapatkannya lebih rendah dari yang diharapkan maka akan menyebabkan karyawan tidak puas.

Menurut teori perbedaan, kepuasan sangat dipengaruhi oleh perbandingan dalam kecocokan antara hasil yang seseorang inginkan dari sebuah pekerjaan dengan pandangan terhadap hasil yang mereka peroleh. Jika seseorang memandang hasil yang diperolehnya lebih dari yang diharapkan, maka semakin besar kepuasan yang dirasakannya. Kunci dari teori ini adalah bahwa kepuasan merupakan perbedaan antara aspek-aspek yang diperoleh dari suatu pekerjaan dengan yang karyawan inginkan, semakin besar perbedaannya maka semakin sulit karyawan akan memperoleh kepuasan (Luthans, 2002).

## 3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (Need Fulfillment Theory)

Menurut teori pemenuhan kebutuhan, kepuasan karyawan ditentukan oleh adanya pemenuhan terhadap kebutuhannya. Karyawan akan merasa puas jika kebutuhannya dapat terpenuhi, begitu pula sebaliknya karyawan akan merasa tidak puas apabila kebutuhan mereka tidak dapat terpenuhi (Mangkunegara, 2002). Teori pemenuhan kebutuhan sesuai dengan teori kebutuhan Maslow (Gambar 2.2).



Gambar 2.2. Hirarki kebutuhan Maslow

Sumber : Robbins, 2007.

Menurut teori kebutuhan Maslow, kebutuhan dibagi menjadi lima tingkatan, yaitu :

1. Kebutuhan fisiologis : Merupakan kebutuhan yang sangat dasar seperti, makan, minum, pakaian, perumahan, gaji, dan fasilitas-fasilitas dasar lainnya yang berguna untuk kelangsungan hidup karyawan.
2. Kebutuhan keamanan : Antara lain keselamatan, lingkungan kerja yang bebas dari segala bentuk ancaman, keamanan jabatan/posisi, status kerja yang jelas, keamanan alat yang dipergunakan serta perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Kebutuhan sosial : Mencakup rasa kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik dan persahabatan.
4. Kebutuhan penghargaan : Mencakup faktor rasa hormat internal seperti status pangakuan dan perhatian, pemberian penghargaan atau *reward* serta pengakuan terhadap hasil karya individu.
5. Kebutuhan aktualisasi diri : Kesempatan dan kebebasan untuk merealisasikan cita-cita atau harapan individu, kebebasan untuk mengembangkan bakat atau talenta yang dimiliki.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan tersebut kedalam dua bagian yaitu kebutuhan order tinggi dan rendah. Kebutuhan order rendah merupakan kebutuhan yang dipenuhi secara *eksternal* (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja), yang termasuk kebutuhan rendah yaitu kebutuhan fisiologis dan kebutuhan keamanan. Sedangkan order tinggi yaitu kebutuhan yang dipenuhi secara internal (didalam diri orang tersebut) seperti kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Tabel 2.1 menggambarkan bagaimana penerapan dari teori hirarki kebutuhan Maslow di dalam suatu organisasi.

Tabel 2.1. Penerapan teori hirarki kebutuhan Maslow

Hirarki Kebutuhan	Faktor-Faktor Umum	Faktor-Faktor Organisasi
1. Kebutuhan fisiologis	a. Makanan b. Minuman c. Perumahan d. Seks	a. Gaji b. Kondisi kerja yang menyenangkan c. Kafetaria
2. Kebutuhan rasa aman	a. Keamanan b. Stabilitas c. Perlindungan d. Jaminan	a. Kondisi kerja yang aman b. Jaminan sosial c. Keamanan kerja d. Pensiun
3. Kebutuhan sosial	a. Persahabatan b. Kasih sayang c. Rasa saling memiliki	a. Kualitas supervisi b. Kelompok kerja yang erat c. Perkumpulan olah raga
4. Kebutuhan penghargaan	a. Penghargaan b. Status c. Pengakuan d. Dihormati	a. Bonus b. Piagam penghargaan c. Jabatan d. Tanggung jawab e. Pekerjaan itu sendiri
5. Kebutuhan aktualisasi diri	a. Perkembangan b. Prestasi c. Kemajuan	a. Prestasi dalam pekerjaan b. Kesempatan untuk berkreasi c. Tantangan tugas d. Kemajuan dalam organisasi

Sumber : Gitosudarmo dan Sudita, 2000.

#### 4. Teori Pandangan Kelompok (Social Reference Group Theory)

Teori ini berpandangan bahwa kepuasan tidak hanya dipengaruhi oleh pemenuhan dari kebutuhan karyawannya saja, tetapi juga dipengaruhi oleh pandangan dan pendapat kelompok acuan. Kelompok acuan (reference group) diperkenalkan oleh Hyman dan didefinisikan sebagai orang atau kelompok orang yang mempengaruhi secara bermakna perilaku individu, kelompok acuan memberikan standar (norma) dan nilai yang dapat menjadi perspektif penentu mengenai bagaimana seseorang berfikir dan berperilaku (Engel, *et al.*, 1994).

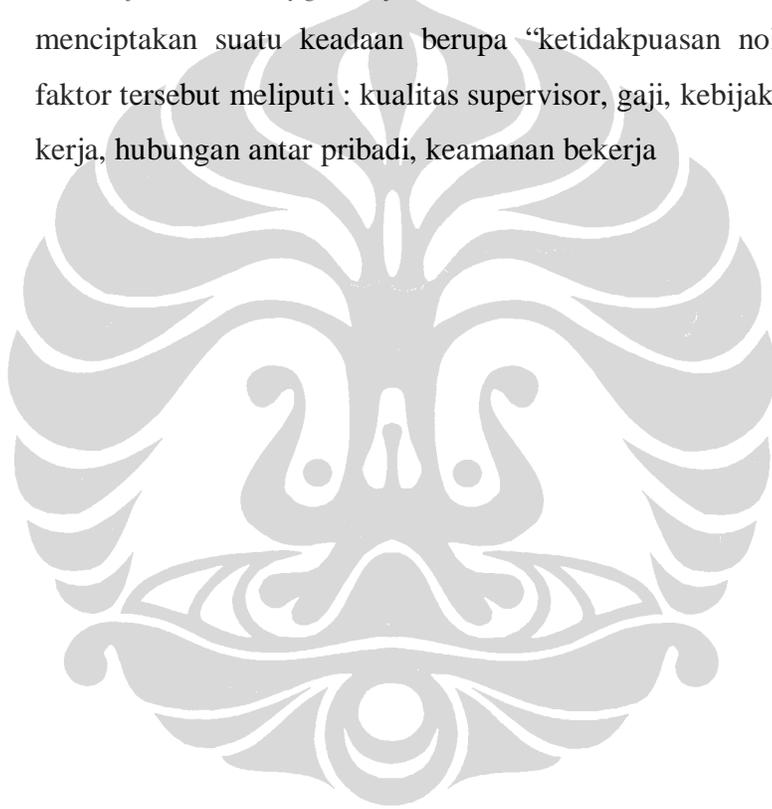
Kelompok acuan tersebut dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Sehingga jika kelompok acuan tersebut dapat terpenuhi kebutuhannya dari hasil kerja seorang karyawan, maka karyawan tersebut akan merasa puas begitupun sebaliknya, jika hasil kerjanya tidak sesuai dengan minat dan kebutuhan kelompok acuan, maka karyawan tersebut akan merasa tidak puas (Mangkunegara, 2002).

#### 5. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori Dua Faktor atau Teori Motivasi Hygiene dikemukakan oleh psikolog F. Herzberg. Menurut Herzberg hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap pekerjaannya dapat sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Herzberg, faktor-faktor yang mempengaruhi sikap pekerjaan terlihat pada Gambar 2.3.

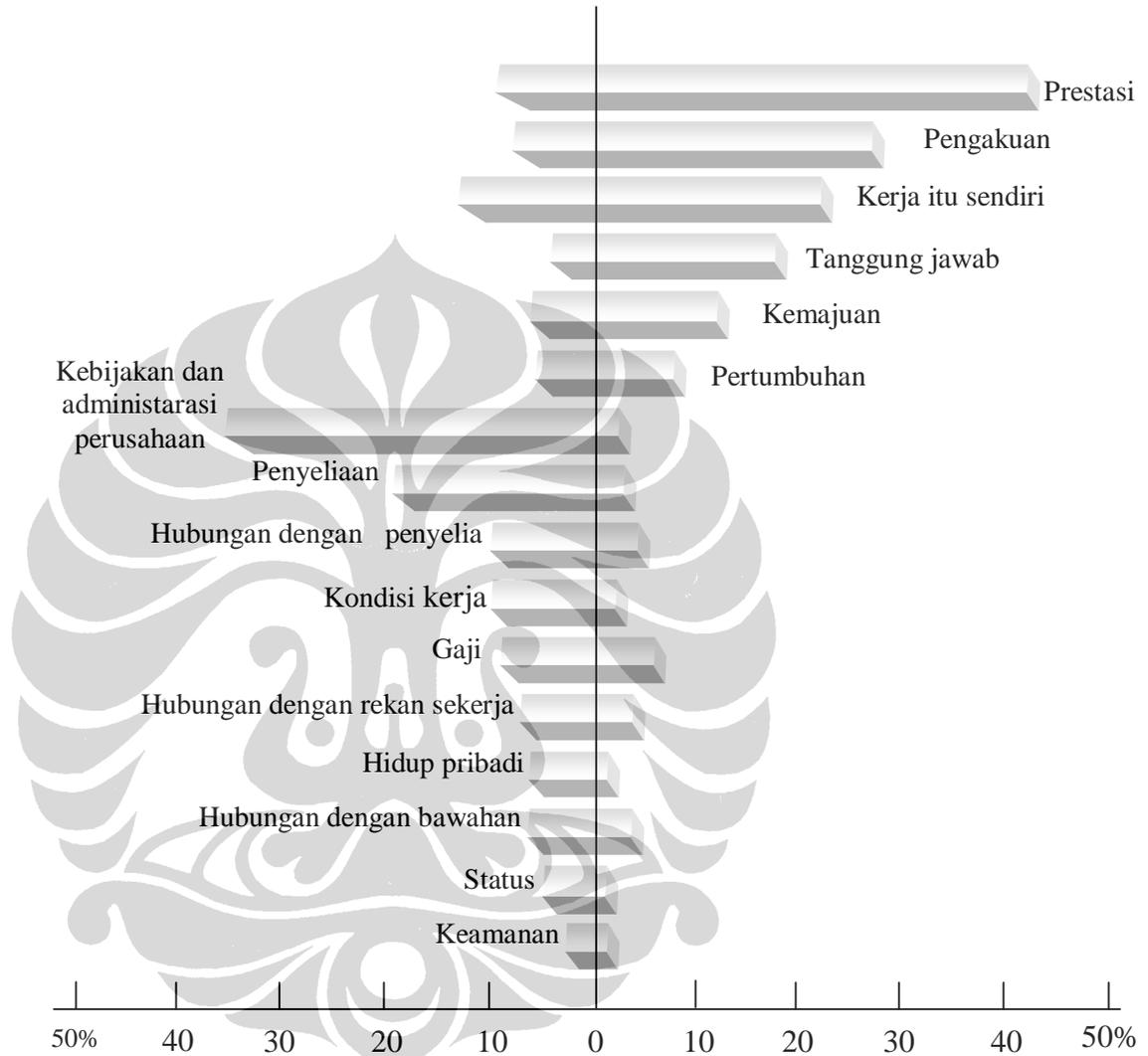
Gambar tersebut menjelaskan bahwa faktor-faktor yang menghantar ke kepuasan (faktor dibagian kanan gambar) terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menghantar ke ketidakpuasan (dibagian kiri gambar). Faktor yang berada di bagian kanan gambar secara konsisten dikaitkan pada kepuasan, yang oleh Herzberg dinamakan faktor *motivator* yaitu sejumlah kondisi *intrinsik* pekerjaan (*intrinsik job conditions*), yang apabila kondisi tersebut ada dapat berfungsi sebagai *motivator*, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik, tetapi jika kondisi atau faktor-faktor tersebut tidak ada, tidak akan menyebabkan adanya

ketidakpuasan. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan isi pekerjaan yang disebut faktor pemuas (*satisfiers*). Faktor-faktor pemuas tersebut adalah seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan-kemajuan, pertumbuhan dan perkembangan pribadi. Faktor-faktor yang menghantar ketidakpuasan kerja (di bagian kiri gambar) yaitu sejumlah kondisi *ekstrinsik* pekerjaan (*ekstrinsik job conditions*) yang apabila kondisi itu tidak ada, menyebabkan ketidakpuasan diantara para karyawan. Kondisi ini disebut dengan *dissatisfiers* atau *hygiene factors*. Namun, keberadaan faktor tersebut hanya menciptakan suatu keadaan berupa “ketidakpuasan nol” atau bersifat netral faktor tersebut meliputi : kualitas supervisor, gaji, kebijakan perusahaan, kondisi kerja, hubungan antar pribadi, keamanan bekerja



Faktor – faktor yang mencirikan peristiwa pada pekerjaan yang menghantar ke ketidakpuasan ekstrim

Faktor – faktor yang mencirikan peristiwa pada pekerjaan yang menghantar ke kepuasan ekstrim



Gambar 2.3. *Pembandingan pemuas dan pentidakpuasan*

Sumber : Robbins, 2007.

## 6. Teori Pengharapan (Expectancy Theory)

Teori pengharapan dikembangkan oleh K. Levin dan E. Tolman sejak tahun 1930-an. Menurut teori pengharapan, kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik itu akan diikuti oleh suatu keluaran bagi individu tersebut (Robbins, 2006). Model berikut akan menerangkan bagaimana teori pengharapan dapat menjelaskan tentang prestasi kerja dan kepuasan (Gambar 4). Adapun komponen-komponen penting yang harus diperhatikan yaitu :

### a. Pengharapan

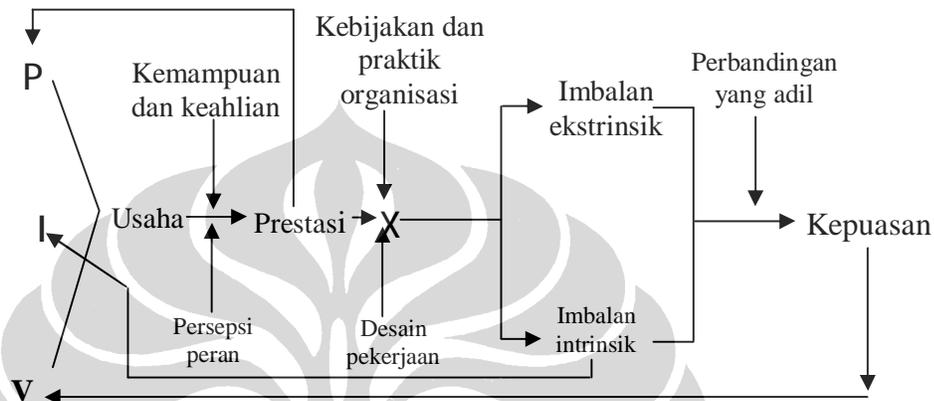
Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Tingkat pengharapan bervariasi antara 0 sampai 1. Jika seseorang merasa yakin bahwa ia mampu menyelesaikan tugas dengan baik berarti pengharapannya 1, sedangkan jika seseorang merasa tidak mungkin mampu menyelesaikan tugas dengan baik sekalipun dengan kerja keras, maka pengharapannya 0.

### b. Instrumentalitas

Instrumentalitas berkaitan dengan hubungan antara hasil tingkat pertama (hasil dari usaha seseorang dalam melakukan pekerjaan seperti kuantitas produksi yang dihasilkan, kualitas produksi, produktivitas secara umum) dengan hasil tingkat kedua (tujuan akhir dari prestasi, meliputi upah, promosi, penghargaan dan imbalan lainnya). Instrumentalitas mempunyai nilai antara -1 sampai dengan +1. Instrumentalitas +1 berarti hasil tingkat pertama selalu mengarah kepada hasil tingkat kedua. Sedangkan -1 berarti tidak ada hubungan antara hasil keduanya.

### c. Valensi

Berkaitan dengan kadar kekuatan, keinginan seseorang terhadap hasil tertentu. Valensi bisa bernilai positif atau negatif. Valensi positif berarti hasil tersebut disenangi (karyawan akan senang jika ada kenaikan upah) dan valensi bernilai negatif jika hasil tersebut tidak disenangi atau dihindari (pemimpin tidak menginginkan adanya kenaikan upah pegawai).



Keterangan :

P = Pengharapan

I = Instrumental

V = Valensi

Gambar 2.4. Model teori pengharapan

Sumber : Gitosudarmo dan Sudira, 2000.

Model tersebut menjelaskan tentang prestasi kerja dan kepuasan, dalam model tersebut prestasi kerja merupakan kombinasi perkalian antara kemampuan, usaha, keterampilan dan kejelasan tugas–tanggung jawab (role perception). Selain itu, model tersebut juga meramalkan bahwa tingkat kepuasan ditentukan oleh imbalan *ekstrinsik* dan *intrinsik*. Imbalan *ekstrinsik* ditentukan oleh kebijakan orang. Sedangkan kebijakan *intrinsik* ditentukan oleh desain pekerjaan. Kepuasan juga dipengaruhi oleh apakah imbalan tersebut dirasakan adil atau tidak (dikaitkan dengan imbalan yang diterima oleh karyawan lain). Umpan balik menjelaskan bagaimana komponen-komponen pengharapan diciptakan dan diubah. Karena pengharapan merupakan persepsi hubungan

antara usaha dan proses, sehingga pengharapan di masa mendatang ditentukan oleh pengalaman sebelumnya.

Dari keenam teori kepuasan yang telah dijelaskan, teori yang dianggap paling sesuai dengan penelitian ini adalah teori dua faktor-Herzberg. Teori dua faktor merupakan pilihan yang tepat untuk mencari aspek-aspek pekerjaan yang merupakan sumber kepuasan atau ketidakpuasan karyawan disuatu tempat kerja. Dengan melihat kedua faktor tersebut diketahui faktor ketidakpuasan (hygiene factor) dari karyawan hanya dapat dikurangi atau dihilangkan oleh pihak manajemen namun tidak dapat menyebabkan karyawan dapat mencapai kepuasan. Dan faktor motivator dapat manajemen berikan untuk meningkatkan kepuasan karyawan.

#### **2.2.4. Survei Kepuasan Kerja**

Survei kepuasan kerja adalah suatu prosedur dimana pegawai-pegawai mengemukakan perasaan mengenai jabatan atau pekerjaannya melalui laporan kerja. Survei kepuasan kerja juga untuk mengetahui moral pegawai, pendapat, sikap, iklim dan kualitas kehidupan kerja pegawai.

Survei kepuasan kerja dapat bermanfaat dan menguntungkan apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut.

1. Manajer dan pemimpin melibatkan diri pada survei
2. Survei dirancang berdasarkan kebutuhan pegawai dan manajemen secara objektif.
3. Survei diadministrasikan secara wajar
4. Ada tindak lanjut atau *follow up* dari pemimpin dan adanya aksi untuk mengkomunikasikan kegunaan hasilnya dari pemimpin. Keuntungan dari survey kepuasan kerja, antara lain kepuasan kerja secara umum, komunikasi, meningkatkan sikap kerja dan untuk keperluan pelatihan (training).

Kepuasan kerja secara umum dimana keuntungan survei kepuasan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai di perusahaan. Begitu pula untuk mengetahui ketidakpuasan pegawai pada bagian dan jabatan tertentu. Survei juga sangat bermanfaat dalam mendiagnosis masalah-masalah pegawai yang berhubungan dengan peralatan kerja.

a. Komunikasi

Survei kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan pegawai dengan pikiran pemimpin. Pegawai yang kurang berani berkomentar terhadap pekerjaannya dengan melalui survei dapat membantu mengkomunikasikan kepada pemimpin.

b. Meningkatkan sikap kerja

Survei kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja pegawai. Hal ini karena pegawai merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.

c. Kebutuhan pelatihan

Survei kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Pegawai-pegawai biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pemimpin pada bagian jabatan tertentu. Dengan demikian kebutuhan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan bagi bidang pekerjaan pegawai-pegawai peserta pelatihan.

d. Maslahat bagi serikat pekerja

Survei juga dapat menimbulkan maslahat bagi serikat pekerja, baik pimpinan perusahaan maupun serikat pekerja seringkali bertikai tentang hal-hal yang diinginkan pegawai, tetapi tidak satupun yang benar-benar mengetahuinya.

e. Perencanaan dan pemantauan perubahan

Survei bermanfaat untuk mengidentifikasi berbagai masalah yang mungkin timbul, dan mendorong para manajer untuk mengubah rencana

awal mereka. Survei lanjutan memungkinkan pimpinan untuk menilai tanggapan aktual terhadap perubahan dan menelaah keberhasilan dan kegagalannya.

### 2.3. *Quality of Work Life (QWL)*

*Quality Work Life (QWL)* menurut Davis dan Newstrom (1994) mengacu pada keadaan menyenangkan atau tidak menyenangkannya lingkungan pekerjaan bagi seseorang. Tujuan utamanya adalah pengembangan lingkungan kerja yang sangat baik bagi karyawan dan juga produksi. Fokus utama QWL sendiri adalah bahwa lingkungan kerja dan semua pekerjaan didalamnya harus sesuai dengan orang-orang dan teknologi. Flippo (2005) mendefinisikan QWL sebagai setiap kegiatan (perbaikan) yang terjadi pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi yang lebih besar melalui peningkatan martabat dan pertumbuhan manusia. Kemudian Sumarsono (2004) mendefinisikan QWL sebagai salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi SDM dalam organisasi, sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan terus menerus.

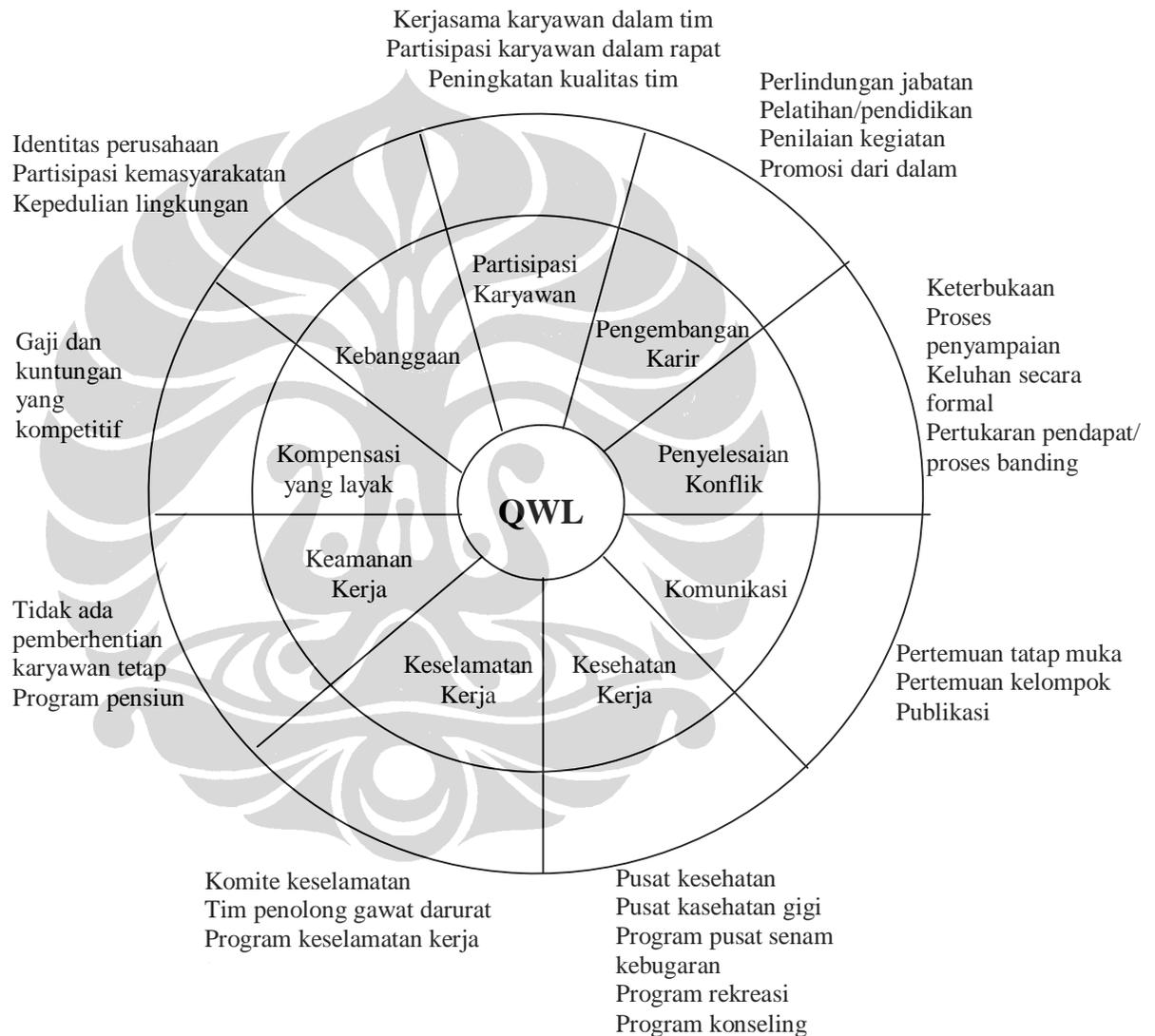
Pengertian QWL yang banyak digunakan adalah pengertian yang berasal dari Cascio (2006). Hal tersebut dikarenakan Cascio dipandang sebagai pelopor dari perkembangan QWL itu sendiri. Menurut Cascio QWL dapat diartikan menjadi dua pandangan, pandangan pertama menyebutkan bahwa QWL merupakan sekumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya : pemerayaan pekerjaan, kebijakan promosi dari dalam, kepenyeliaan yang demokratis, partisipasi karyawan dan kondisi kerja yang aman). Sementara pandangan kedua mengartikan QWL sebagai persepsi-persepsi karyawan seperti bahwa karyawan merasa aman, secara relatif merasa puas serta mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia (Cascio, 2006). Kemudian Walker (1992) menyebutkan bahwa QWL merupakan

pengembangan suatu lingkungan yang mendukung pada pencapaian kepuasan kebutuhan individu.

Selanjutnya dalam Ellitan (1998), QWL diartikan sebagai kultur berbasis keterlibatan. Kultur QWL menimbulkan komitmen timbal balik yang sangat tinggi diantara individu terhadap sasaran-sasaran organisasi serta antara organisasi dengan kebutuhan pengembangan individual. QWL dapat dipandang sebagai sasaran, proses dan filosofi organisasi. QWL dipandang sebagai suatu sasaran yaitu QWL mengacu pada terciptanya peningkatan kerja, keterlibatan karyawan, kepuasan orang-orang yang terlibat didalam organisasi dan efektivitas organisasi.

Cascio (2006) menyebutkan bahwa untuk merealisasikan QWL secara berhasil diperlukan beberapa persyaratan sebagai berikut :

1. Manajer seharusnya dapat menjadi seorang pemimpin yang baik serta dapat menjadi pembimbing karyawannya, bukan sebagai " Bos" dan diktator.
2. Keterbukaan dan kepercayaan, kedua faktor tersebut merupakan persyaratan utama dalam penerapan konsep QWL dalam manajemen.
3. Informasi yang berkaitan dengan kegiatan dan manajemen harus diinformasikan kepada karyawan dan saran-saran dari para karyawan harus diperhatikan secara serius.
4. QWL harus dilakukan secara berkelanjutan mulai dari proses pemecahan masalah yang dihadapi oleh manajemen dan para karyawan hingga sampai membentuk mitra kerja diantara mereka.
5. QWL tidak dapat dilaksanakan secara sepihak oleh manajemen saja, melainkan peran serta seluruh karyawan perlu ditingkatkan



Gambar 2.5. *Quality of Work Life (QWL)*

Sumber : Cascio, 2006.

Faktor-faktor dalam *Quality of Work Life* yaitu :

a. Partisipasi karyawan

Menurut Davis (1994) gaya partisipatif merupakan hal yang penting bagi kepemimpinan yang efektif. Partisipasi mengandung potensi luar biasa untuk membina kerja tim, tetapi sukar dipraktekkan dan dapat gagal apabila tidak diterapkan dengan baik. Apabila partisipasi dilakukan dengan baik, dua hasilnya yang terbaik adalah perubahan dan keikatan terhadap tujuan yang mendorong timbulnya prestasi lebih baik. Partisipasi adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagi tanggung jawab untuk pencapaian itu. Ada tiga gagasan penting dalam definisi ini yaitu :

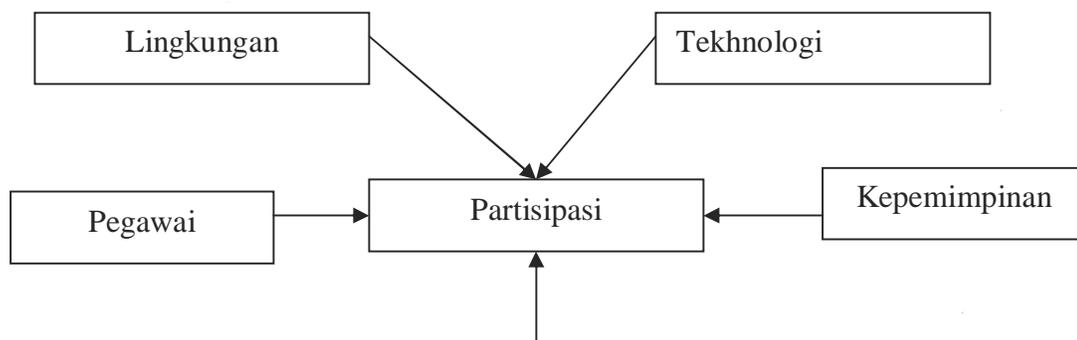
1. Keterlibatan mental dan emosional, yaitu seseorang yang berpartisipasi terlibat egonya ketimbang hanya terlibat tugas.
2. Motivasi kontribusi, yaitu mereka memotivasi orang-orang untuk memberikan kontribusi. Mereka diberi kesempatan untuk menyalurkan sumber inisiatif dan kreatifitasnya guna mencapai tujuan organisasi, sama seperti yang diprediksi oleh teori Y. Partisipasi lebih dari sekedar upaya memperoleh kesepakatan atas sesuatu yang telah diputuskan. Partisipasi adalah pertukaran sosial dua arah diantara orang-orang, daripada sekedar prosedur untuk mengalirkan gagasan dari atas. Partisipasi sangat bernilai karena ia memanfaatkan kreatifitas seluruh pegawai. Partisipasi sangat meningkatkan motivasi dengan membantu pegawai untuk memahami dan menjelaskan jalur mereka untuk mencapai tujuan. Hasilnya adalah meningkatnya motivasi.

3. Tunjang terima tanggung jawab (acceptance of responsibility), yaitu bahwa partisipasi mendorong orang-orang untuk menerima tanggung jawab dalam aktivitas kelompok. Hal ini juga merupakan proses sosial yang melaluinya orang-orang menjadi terlibat sendiri dalam organisasi dan mau mewujudkan keberhasilannya. Partisipasi membantu mereka menjadi warga pegawai yang bertanggung jawab daripada sekedar pelaksana bagaikan mesin yang tidak bertanggung jawab. Dalam kondisi ini para pegawai memandang manajer sebagai kontributor yang suportif bagi mereka. Para pegawai siap bekerja dengan efektif bersama manajer dan tidak melawannya secara reaktif.

Keberhasilan partisipasi langsung berkaitan dengan seberapa baik terpenuhinya prasyarat tertentu yaitu :

1. Waktu yang cukup untuk berpartisipasi
2. Maslahatnya lebih besar dari kerugian
3. Relevan dengan kepentingan pegawai
4. kemampuan pegawai memadai untuk menangani bidang garapan partisipasi
5. kemampuan berkomunikasi timbal balik
6. Tidak timbul perasaan terancam bagi kedua belah pihak
7. Masih dalam bidang keleluasaan pekerjaan

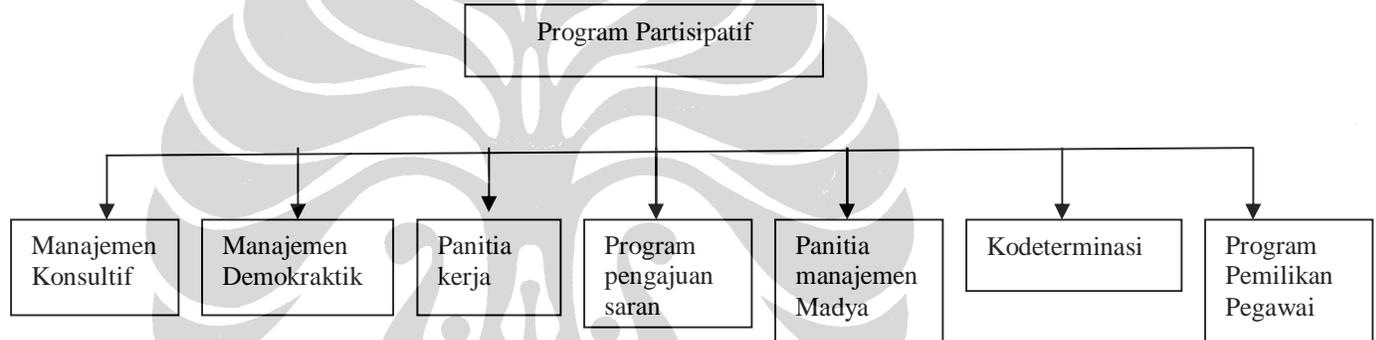
Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan program partisipatif, faktor itu mungkin ditemukan dalam lingkungan, organisasi, kepemimpinan, teknologi atau pegawai seperti gambar 2.6 berikut ini :



Organisasi

Gambar 2.6. Pengaruh situasi atas penerapan dan keberhasilan partisipasi  
Sumber : Davis dan Newstrom (1985)

Semua program itu biasanya merupakan sekumpulan praktek yang berfokus pada beberapa bidang partisipasi tertentu, seperti saran pegawai. Apabila perusahaan menggunakan sejumlah program yang cukup untuk mengembangkan perasaan umum tentang partisipasi di kalangan pegawai, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan menerapkan manajemen partisipatif.



Gambar 2.7. Jenis program partisipasi terpilih.  
Sumber : Davis dan Newstrom (1985)

1. Manajemen konsultif (consultive management), yaitu jenis partisipasi yang dapat diterapkan para manajer sekalipun pimpinan di atasnya tidak menerapkannya, tidak diperlukan adanya kebijaksanaan baru, dan hubungan wewenang tanggung jawab tidak terpengaruh, yang berarti pula bahwa para manajer berkonsultasi dengan pegawai untuk mendorong mereka memikirkan berbagai isu dan mengembangkan gagasan mereka sebelum keputusan diambil. Para manajer tidak mengkonsultasikan setiap isu, tetapi mereka menciptakan iklim konsultasi.
2. Manajemen demokratik (democratic management), bergerak lebih jauh dari manajemen konsultif dan melimpahkan pengambilan sejumlah keputusan penting bagi kelompok pegawai. Proses penting perwujudan manajemen

demokratik adalah melalui diskusi kelompok, dengan memanfaatkan gagasan dan pengaruh kelompok sepenuhnya.

3. Panitia kerja (work committees), adalah kelompok karyawan dan manajer mereka yang terutama diorganisasikan untuk membahas dan memecahkan berbagai masalah pekerjaan. Pendekatan ini dapat diterapkan bagi perusahaan yang berserikat pekerja atau yang tidak atau telah digunakan selama beberapa dasawarsa. Gugus kualitas adalah kelompok sukarela yang dilatih dalam berbagai teknik statistik dan keterampilan pemecahan masalah yang kemudian mengadakan pertemuan untuk menghasilkan gagasan peningkatan produktivitas dan kondisi kerja. Kelompok ini mengadakan pertemuan secara teratur, seringkali dalam waktu kerja dan menghasilkan pemecahan untuk dinilai dan diterapkan pimpinan. Gugus kualitas memerlukan dukungan terus-menerus dari pimpinan yang lebih tinggi, jaminan bahwa rasa aman pegawai tidak akan terancam, dan citra sebagai strategi manajemen yang berkelanjutan untuk meningkatkan keefektifan organisasi.
4. Program pengajuan saran (suggestion programs), adalah program formal yang mendorong para pegawai secara individual untuk mengajukan peningkatan kerja. Pegawai yang sarannya menghasilkan penghematan biaya misalnya, dapat menerima imbalan uang yang proporsional dengan penghematan yang dapat dilakukan pada tahun pertama, sehingga jumlahnya boleh jadi cukup besar.
5. Panitia manajemen madya (middle management committees), adalah mekanisme kelompok untuk meningkatkan partisipasi para manajer dibawah pimpinan teras. Kepanitiaan seperti ini juga dikenal sebagai manajemen rangkap (multiple management), intinya adalah dewan direksi junior yang diberikan kesempatan untuk menelaah masalah dan merekomendasikan arah tindakan. Perusahaan memberikan semua informasi yang diperlukan dewan ini, dan pertemuan yang diadakan tidak terhambat karena kehadiran para eksekutif senior. Para anggota dewan ini menetapkan aturannya sendiri dan menggilirkan keanggotaannya. Program ini mendorong diadakannya telaah gagasan dengan saksama sebelum disajikan kepada pimpinan, dengan demikian pimpinan teras

hampir-hampir tidak pernah memveto rekomendasi yang diajukan. Pendekatan ini merupakan cara yang sangat baik untuk mengembangkan keterampilan eksekutif di kalangan para manajer madya dan melatih mereka untuk menduduki jabatan pimpinan teras di kemudian hari. Pendekatan ini mendorong pertumbuhan mereka dan membantu mereka mengembangkan semangat gotong-royong pada saat bekerja sama. Program ini juga membuka sumbat kreativitas mereka, sehingga pimpinan dapat memperoleh gagasan baru. Prosesnya sendiri mendorong mereka untuk menelaah berbagai isu kebijaksanaan dengan seksama, dan memperluas pengalaman mereka. Hasilnya adalah program yang membantu mereka memenuhi hasrat berpartisipasi dan melakukannya sedemikian rupa sehingga menimbulkan masalah bagi para manajer, karyawan, pemilik perusahaan, dan juga pelanggan.

6. Demokrasi industri (industrial democracy) adalah partisipasi karyawan yang diharuskan pemerintah pada berbagai tingkat organisasi dalam berbagai keputusan yang mempengaruhi karyawan. Adakalanya istilah ini diterapkan bagi program yang lebih bersifat sukarela ketimbang yang diwajibkan. Pada tingkat yang lebih rendah pendekatan ini diterapkan melalui dewan kerja (works councils), yang serupa dengan panitia kerja yang telah dibahas sebelumnya. Pada tingkat teras pendekatan ini diacu sebagai kodeterminasi (codetermination) yang secara khas berarti bahwa para karyawan atau muwakil mereka berhak menjadi anggota dewan direktur perusahaan. Filsafat demokrasi industri adalah melembagakan partisipasi karyawan dalam manajemen untuk mendorong kerjasama di antara pimpinan dan karyawan. Ini merupakan upaya menyingkirkan sikap tradisional yang mempertentangkan karyawan dengan pimpinan. Proses ini juga dimaksudkan untuk meningkatkan pemahaman karyawan dan pimpinan atas masalah masing-masing. Kelemahan pendekatan ini antara lain melemahnya kemampuan pimpinan mengelola, tugas administrasi yang berlebihan dan memboroskan waktu, lambannya pengambilan keputusan, pelangkauan manajemen madya dan adakalanya terjadi konflik pembocoran

atau penyalahgunaan informasi rahasia. Dalam beberapa situasi tertentu konflik antara karyawan dan pimpinan bukannya menurun tetapi justru meningkat.

7. Program pemilikan pegawai, yaitu pemilikan pegawai atas perusahaan akan timbul apabila para pegawai menyediakan modal untuk membeli kendali atas bidang usaha yang ada. Rangsangan ini sering timbul dari ancaman kemungkinan penutupan pabrik yang kurang menguntungkan, dimana para karyawan melihat kurangnya peluang bekerja di tempat lain dalam perekonomian lokal yang kurang baik. Program ini tampak seperti menawarkan kadar partisipasi tertinggi dalam pengambilan keputusan, karena pegawai ikut mengendalikan perusahaan. Selanjutnya diperkirakan bahwa hal itu akan menghasilkan manajemen yang lebih baik, pemerkuat moral, dan peningkatan produktivitas.

b. Penyelesaian konflik

Konflik menurut Wexley dan Yuki (2005) adalah suatu perselisihan atau perjuangan di antara dua pihak (two parties) yang ditandai dengan menunjukkan permulaan secara terbuka dan atau mengganggu dengan sengaja pencapaian tujuan pihak yang menjadi lawannya. Gangguan dapat meliputi usaha-usaha aktif untuk merintangai pencapaian tujuan seseorang atau penolakan secara pasif seperti: menolak untuk memberikan pengadaan bahan dan informasi yang diperlukan dari pihak yang lain, konflik dapat terjadi terlepas dari apakah dua pihak mempunyai tujuan yang selaras dan konsekuensi-konsekuensinya hanya akan merusak atau merugikan bagi orang-orang yang terlibat. Jenis konflik ini telah dikenal dengan konflik semu (pseudo conflict) untuk membedakan dengan konflik dimana perbedaan nyata terdapat di antara tujuan-tujuan atau nilai-nilai kelompok-kelompok yang bertentangan. Konflik antar pribadi dan antar kelompok, dalam batas-batas tertentu, terjadi dalam setiap organisasi dan merupakan suatu bagian yang alami dalam pergaulan sosial. Konflik dapat terjadi antara individu dalam satu kelompok, antara orang dengan pemimpinnya, diantara dua departemen atau

lebih dalam satu organisasi, antara personalia staff dan lini dan antara serikat buruh dengan pimpinan (manajemen).

Terdapat empat bentuk konflik dalam organisasi, yaitu :

- a. Konflik hierarki (Hierarchical Conflict), yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi. Contohnya konflik antara komisaris dengan direktur utama, pemimpin dengan karyawan, pengurus dengan anggota koperasi, pengurus dengan manajer dan pengurus dengan karyawan.
- b. Konflik fungsional (Functional conflict), yaitu konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Contohnya, konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran serta bagian administrasi umum dengan bagian personalia.
- c. Konflik staf dengan Kepala unit (Line staff conflict), yaitu konflik yang terjadi di antara pemimpin unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang/otoritas kerja. contoh : karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan.
- d. Konflik Formal-Informal (Formal-informal conflict), yaitu konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal. Contoh: pemimpin yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

Penyebab terjadinya konflik kerja antara lain :

1. Koordinasi kerja yang tidak dilakukan
2. Ketergantungan dalam pelaksanaan tugas
3. Tugas yang tidak jelas (tidak ada deskripsi jabatan)
4. Perbedaan dalam orientasi kerja
5. perbedaan dalam memahami tujuan organisasi
6. perbedaan persepsi
7. Sistem kompensasi insentif (reward)
8. Strategi pemotivasian yang tidak tepat.

Cara mengatasi konflik kerja dapat dilakukan dengan cara antara lain :

1. Pemecahan masalah (problem solving)

2. Tujuan tingkat tinggi ( Lipsordinate goal)
3. Perluasan sumber (Expansion of Resources)
4. Menghindari konflik (Avoidance)
5. Melicinkan konflik (Smoothing)
6. Kompromi (Compromise)
7. Perintah dari wewenang (Authoritative commands).
8. Mengubah variabel manusia (Altering the human variables)
9. Mengubah variabel structural (Altering the structural variables)
10. Mengidentifikasi musuh bersama (Identifying a common Enemy).

c. Komunikasi

Komunikasi menurut Wexley dan Yuki (2005) dapat didefinisikan sebagai penyampaian informasi antara dua orang atau lebih. Komunikasi dapat juga meliputi pertukaran informasi antara manusia dan mesin. Komunikasi merupakan suatu proses yang vital dalam organisasi karena komunikasi diperlukan bagi efektivitas kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, koordinasi, latihan, manajemen konflik, serta proses-proses organisasi lainnya. Studi-studi tentang perilaku manajerial menunjukkan bahwa bagian terbesar waktu manajer dalam kerja digunakan untuk komunikasi dengan orang lain.

Jaringan komunikasi organisasi adalah suatu sistem pemrosesan informasi serta pusat-pusat pembuatan keputusan yang dihubungkan dengan sejumlah jalur media komunikasi (communication channels). Sistem tersebut dirancang untuk mendapatkan, mengalirkan, serta memproses informasi. Pemrosesan informasi meliputi: analisis, pengaturan kembali, penggandaan, penyimpanan serta pengambilan kembali informasi. Informasi yang diterima oleh pusat-pusat keputusan digunakan untuk mengatur serta mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan internal organisasi dan untuk melakukan tindakan penyesuaian dengan lingkungan luar. Jaringan komunikasi formal dalam organisasi memberikan aturan-aturan serta batasan-batasan terhadap arus informasi di antara anggota organisasi. Tanpa sejumlah pembatasan dan

spesifikasi sarana-sarana komunikasi serta tipe-tipe pesannya, maka akan terjadi kekacauan komunikasi secara total. Situasinya akan analog dengan suatu pertemuan dalam satu ruangan dimana setiap orang berusaha berbicara pada saat yang sama.

1. Komunikasi ke bawah (Downward communication) yaitu komunikasi kebawah mengalir dari top manajemen, melalui jenjang manajemen menengah, menuju jenjang manajemen terbawah dan akhirnya pada pekerja lapangan. Fungsi komunikasi ke bawah meliputi : pengarahan, perintah-perintah, indoktrinasi, memberikan inspirasi dan evaluasi. Para manajer pada setiap jenjang akan bertindak sebagai filter dalam menentukan seberapa banyak informasi yang mereka terima dari jenjang-jenjang manajemen lebih atas akan diteruskan kepada bawahannya. Di samping permintaan-permintaan dan perintah-perintah, komunikasi ke bawah mungkin meliputi tentang tujuan-tujuan organisasi,kebijaksanaan, peraturan-peraturan, pembatasan-pembatasan, insentif, keuntungan-keuntungan serta hak-hak istimewa (privileges). Akhirnya para bawahan menerima umpan balik tentang seberapa baik mereka melaksanakan pekerjaannya.
2. Komunikasi ke atas (Upward Communication) yaitu biasanya ingin mendapatkan informasi mengenai aktivitas-aktivitas, keputusan-keputusan serta pelaksanaan kerja personalia jenjang lebih bawah. Komunikasi ke atas dapat meliputi : laporan pelaksanaan kerja, saran-saran serta rekomendasi, usulan anggaran, pendapat-pendapat, keluhan-keluhan, permintaan atas bantuan atau instruksi. Seperti halnya dalam komunikasi ke bawah, personalia pada jenjang-jenjang menengah dalam hierarki kekuasaan bertindak sebagai filter terhadap informasi yang salurannya melalui dirinya. Mereka mengintegrasikan, memanfaatkan serta meringkaskan informasi tentang peristiwa-peristiwa dan pelaksanaan kerja personalia jenjang bawah.

3. Komunikasi Lateral, biasanya terjadi antara orang-orang yang berada dalam jenjang yang sama dalam hierarki kekuasaan (komunikasi horizontal) atau antara orang-orang pada jenjang berbeda yang tidak memiliki kekuasaan langsung atas satu dengan yang lainnya (komunikasi diagonal). Fungsi utama komunikasi lateral dalam jaringan komunikasi adalah koordinasi dan pemecahan masalah. Komunikasi lateral lebih cepat dan lebih langsung daripada komunikasi melalui atasan bersama-sama dalam rantai komando. Namun biasanya disarankan agar memberikan informasi kepada atasannya sehingga atasannya dapat memonitor perkembangan-perkembangan serta mempertahankan pengendalian yang efektif.
  4. Komunikasi informasi, Fungsi utama komunikasi informal dalam organisasi adalah pemeliharaan hubungan sosial (misalnya :persahabatan pribadi, kelompok-kelompok informal), distribusi info pribadi, gossip serta desas-desus. Komunikasi informal mungkin juga berkaitan dengan pekerjaan, karena jaringan komunikasi formal jarang mendistribusikan informasi yang memadai tentang suatu pekerjaan, maka saluran-saluran komunikasi informal biasanya muncul untuk memenuhi kekurangannya.
- d. Kesehatan kerja

Menurut Dessler (1997) alkoholisme, pecandu obat-obatan, stress dan sakit emosional merupakan empat masalah kesehatan yang penting dan terus berkembang di kalangan karyawan. Alkoholisme merupakan satu masalah khusus yang serius dan yang dapat secara drastis menurunkan efektivitas organisasi anda. Teknik-teknik termasuk pendisiplinan, pemecatan, konseling in-house, dan rujukan kepada agen luar dipergunakan untuk menghadapi masalah-masalah ini.

Stress dan kehabisan tenaga adalah masalah kesehatan potensial lain di tempat kerja. Stress pekerjaan mempunyai konsekuensi yang serius bagi baik karyawan maupun organisasi. Konsekuensi manusiawi tentang stres pekerjaan mencakup kecemasan, depresi, kemarahan dan berbagai konsekuensi fisik

seperti penyakit darah tinggi, sakit kepala dan kecelakaan. Termasuk penyalahgunaan obat-obatan, terlalu banyak atau terlalu kurang makan, dan hubungan antar pribadi yang jelek. Stress juga mempunyai konsekuensi yang serius bagi organisasi, termasuk merosotnya kuantitas dan kualitas kinerja jabatan, meningkatnya kemangkiran dan perputaran karyawan dan bertambah banyaknya keluhan. Namun stress tidak perlu disfungsi. Stress bisa mengakibatkan suatu pencarian yang mengarah ke pekerjaan yang lebih baik atau suatu karier yang lebih berarti, mengingat kecerdasan orang itu. Satu level stress yang sedang bahkan bisa menghasilkan kreativitas yang besar jika situasi bersaing menyebabkan munculnya gagasan baru.

Menurut Robbins (2007) sumber-sumber stres dalam bekerja antara lain: faktor lingkungan, organisasional, serta faktor individu.

#### 1) Faktor Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain dari struktur suatu organisasi, ketidakpastian itu juga mempengaruhi tingkat stres dikalangan para karyawan dalam organisasi tersebut. Ketidakpastian lingkungan meliputi:

- a. Ketidakpastian ekonomis, yang disebabkan karena perubahan dalam daur bisnis, sehingga dapat menimbulkan rasa khawatir karyawan atau pekerjaannya.
- b. Ketidakpastian politik, yang disebabkan karena kondisi politik suatu negara yang tidak stabil, sehingga dapat berpengaruh kedalam aspek kehidupan karyawan.
- c. Ketidakpastian teknologis, adanya inovasi baru yang membuat keterampilan dan pengalaman seorang karyawan menjadi usang dalam waktu yang sangat pendek.

#### 2) Faktor Organisasional

Banyak sekali faktor didalam organisasi yang dapat menimbulkan stres. Tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam suatu kurun waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan, seorang

pimpinan yang menuntut dan tidak peka, serta rekan kerja yang tidak menyenangkan merupakan beberapa contoh dari kondisi kerja yang menyebabkan timbulnya stres dalam bekerja. Menurut Robbins (2007) faktor organisasional dikategorikan kedalam beberapa hal yaitu:

- a. Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang. faktor ini mencakup desain pekerjaan individu, kondisi kerja dan tata letak fisik. Makin banyak kesalingtergantungan antara tugas seseorang dengan tugas orang lain makin potensial stres. Tempat pekerjaan diman suhu, kebisingan, atau kondisi kerja lain berbahaya atau sangat tidak diinginkan dapat meningkatkan kecemasan. Demikian juga bekerja dalam suatu kamar yang berjubel atau dalam suatu lokasi diman sering terjadi gangguan.
- b. Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi itu.
- c. Tuntutan agar pribadi adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain. Kurangnya dukungan sosial dari rekan-rekan dan hubungan antar pribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar.
- d. Struktur organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan pengaturan, dan dimana keputusan diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya partisipasi dalam keputusan mengenai seorang karyawan merupakan suatu contoh dari variabel struktural yang mungkin merupakan sumber potensial dari stres.
- e. Kepemimpinan organisasi menggambarkan gaya menajerial dari eksekutif senior organisasi.

### 3) Faktor Individual

Menurut Gibson (1994) "faktor individual bisatimbul ketika seorang menghadapi suatu masalah di luar lingkungan kerja (faktor kehidupan pribadi karyawan) yang dapat mempengaruhi pekerjaan". Contoh faktor-faktor ini adalah isu keluarga, masalah ekonomi pribadi, dan karakteristik kepribadian yang inheren.

- a. Masalah atau isu dalam keluarga menyangkut masalah hubungan yang menciptakan stres bagi para karyawan dan terbawa ke tempat kerja. Misalnya hubungan pernikahan yang tidak harmonis, kenakalan anak-anak karena kurang disiplin, dan sebagainya.
- b. Masalah ekonomi yang diciptakan oleh individu berhubungan dengan kondisi keuangan keluarga merupakan suatu perangkat kesulitan pribadi, yang dapat menciptakan stres bagi karyawan dan mengganggu perhatian mereka terhadap kerja.
- c. Karakteristik kepribadian karyawan juga merupakan salah satu faktor penyebab terjadinya stres ditempat kerja.

Menurut Cooper dan Straw (2002) terdapat cara untuk mencegah stress dengan meminimalkannya di semua tingkat untuk diri sendiri, organisasi dan masyarakat.

Meminimalkan stress untuk diri sendiri :

1. Pastikanlah pekerjaan atau orang yang baik dan cocok
2. Kembangkanlah sikap dan keyakinan yang sehat dan masuk akal
3. Kembangkanlah keterampilan dan perilaku
4. Kembangkanlah jaringan pendukung sosial yang baik
5. Belajarlah untuk santai
6. Belajarlah untuk menggunakan waktu luang dengan bermanfaat
7. Belajarlah untuk memelihara kesehatan fisik sedapat mungkin

Untuk Organisasi :

1. Kembangkanlah pekerjaan dengan struktur jabatan yang jelas
2. Sistem komunikasi yang baik
3. Kembangkanlah rasa keterlibatan
4. Berikanlah pertolongan kepada mereka yang punya persoalan
5. Berikanlah dukungan
6. Berikanlah bantuan secukupnya

Untuk masyarakat pada umumnya :

1. Doronglah untuk saling bagi perasaan dan dukungan lebih besar

2. Doronglah untuk saling bekerjasama
3. Tinggalkanlah gambaran stress yang menarik
4. Percayalah bahwa stress itu dapat mematikan

Selain itu terdapat juga empat sumber utama dari penyakit pernapasan yang berhubungan dengan pekerjaan/jabatan: asbes, silikon, timah dan karbondioksida. Dari semua ini asbes telah menjadi perhatian utama, masalah dengan asbes berasal dari kehadirannya di udara dan dapat menyebabkan kanker. Masalah kesehatan akibat tampilan video seperti karyawan yang bekerja sebagai operator banyak mengalami masalah mengenai ini dimana setiap harinya mengahbiskan berjam-jam dengan tampilan video (VDTs : Video Display Terminals). Oleh karena itu masalah penglihatan dengan VDT dapat dikurangi dengan menggunakan peralatan yang tepat dan sedikit masuk akal seperti stand yang disesuaikan, partisi, pengendali krei jendela, dan filter layar dapat membantu meminimalkan masalah penglihatan yang disebabkan oleh VDT. Permasalahan AIDS (Aquired Immune Deficiency Syndrome) adalah penyakit yang merusak kekebalan tubuh yang memungkinkan korban mudah mendapat rentangan luas dari penyakit-penyakit yang serius dan fatal. American with dissabilities Act mengeluarkan kebijakan AIDS di perusahaan, tujuannya adalah untuk meyakinkan karyawan mengenai tidak mungkinnya penularan AIDS melalui kontak kasual dan membentangkan hak-hak legal dari karyawan yang didiagnosa dalam kondisi berhubungan dengan AIDS. Pokok-pokok yang diliput dalam kebijakan AIDS biasa mencakup : diskriminasi atau pelecehan tidak akan ditolerir, perusahaan akan berupaya menampung karyawan secara wajar, informasi medis akan tetap rahasia, karyawan yang positif HIV (Pendahuluan dari AIDS) hendaknya dibiarkan untuk terus bekerja sepanjang mereka dapat secara aman dan efektif menjalankan fungsi-fungsi esensial dari jabatan mereka, tidak ada dasar medis bagi karyawan untuk menolak bekerja dengan rekan karyawan atau pelanggan yang positif HIV, keprihatinan akan karyawan yang takut terhadap rekan kerja dan pelanggan yang positif HIV hendaknya ditangani secara serius dan diberikan informasi konseling yang tepat. Selain itu pula merokok di tempat

kerja adalah masalah serius bagi karyawan dan majikan, disini nasihat terbaik nampaknya bisa diajukan dengan bantuan konseling atau langkah demi langkah, mulai dengan pembatasan yang tidak terlalu ketat.

e. Keselamatan kerja

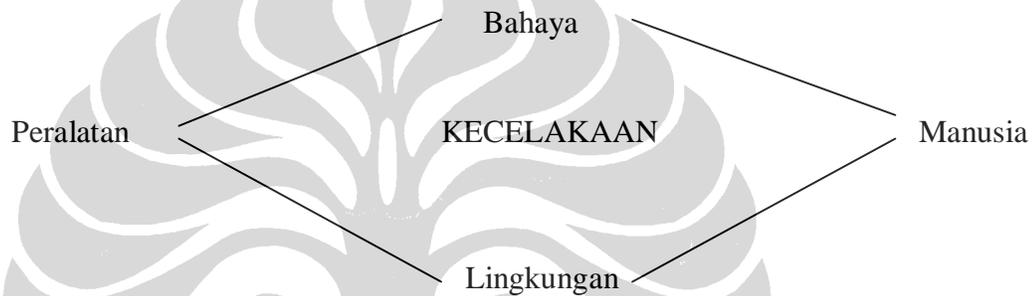
Menurut Santoso (2004), pendekatan sistem pada manajemen keselamatan kerja dimulai dengan mempertimbangkan tujuan keselamatan kerja, teknik dan peralatan yang digunakan, proses produk dan perencanaan tempat kerja. Tujuan keselamatan harus integral dengan bagian dari setiap manajemen dan pengawasan kerja. Begitu pula peranan bagian kepegawaian sangat penting dalam mengaplikasikan pendekatan sistem pada keselamatan perusahaan. Pendekatan sistem pada manajemen keselamatan kerja mencakup :

1. Penetapan indikator sistem, yaitu tahap dasar dalam implementasi sistem keselamatan kerja adalah menetapkan metode untuk mengukur pengaruh pelaksanaan keselamatan kerja, kesehatan dan kesejahteraan pegawai. Statistik kecelakaan harus dijadikan pedoman dan dibandingkan dengan organisasi lainnya. Efektivitas dari sistem dapat diukur dan kecenderungan-kecenderungannya dapat diidentifikasi. Indikator-indikator tersebut merupakan kriteria untuk tujuan keselamatan kerja.
2. Melibatkan para pengawas dalam sistem pelaporan, yaitu bilamana terjadi kecelakaan harus dilaporkan kepada pengawas langsung dari bagian kerusakan dan laporan harus pula mengidentifikasi kemungkinan penyebab terjadinya kecelakaan. Hal ini agar pengawas tersebut dapat mudah mengadakan perbaikan dan mengadakan upaya preventif untuk masa selanjutnya.
3. Mengembangkan prosedur manajemen keselamatan kerja, yaitu pendekatan sistem yang esensi adalah menetapkan sistem komunikasi secara teratur dan tindak lanjut pada setiap kecelakaan pegawai. Kemudian mengadakan penelitian terhadap penyebab terjadinya kecelakaan dan mempertimbangkan kebijakan yang telah ditetapkan untuk diadakan perubahan seperlunya sesuai dengan keperluan pada saat itu.

4. Menjadikan keselamatan kerja sebagai bagian dari tujuan kerja, yaitu membuat kartu penilaian keselamatan kerja. Setiap kesalahan yang dilakukan pegawai dicatat oleh pengawas dan dipertanggungjawabkan sebagai bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian prestasi kerja, kondisi pegawai yang bersangkutan.
5. Melatih pegawai-pegawai dan pengawasan dalam manajemen keselamatan kerja, yaitu melatih pegawai-pegawai untuk dapat menggunakan peralatan kerja dengan baik. Begitu pula pegawai-pegawai dilatih untuk dapat menggunakan alat pengaman jika terjadi kecelakaan di tempat kerja. Menurut Bennet NBS (1995) bahwa teknik pencegahan kecelakaan harus didekati dengan dua aspek yaitu :
  1. Aspek perangkat keras (peralatan, perlengkapan, mesin, letak, dsb).
  2. Aspek perangkat lunak (manusia dan segala unsur yang berkaitan)kecelakaan-kecelakaan akibat kerja dapat dicegah dengan hal-hal berikut :
  1. Peraturan perundangan, yaitu ketentuan-ketentuan yang diwajibkan mengenai kondisi kerja pada umumnya, perencanaan, konstruksi, perawatan dan pemeliharaan, pengawasan, pengujian dan cara kerja peralatan industri, tugas-tugas pengusaha dan buruh, latihan, supervisi medis, P3K dan pemeriksaan kesehatan.
  2. Standarisasi yang ditetapkan secara resmi, setengah resmi atau tidak resmi mengenai misalnya syarat-syarat keselamatan sesuai instruksi peralatan industri dan alat pelindung diri (APD)
  3. Pengawasan agar ketentuan Undang-Undang (UU) wajib dipatuhi.
  4. Penelitian bersifat teknik, misalnya tentang bahan-bahan yang berbahaya, pagar pengaman, pengujian APD, pencegahan ledakan dan peralatan lainnya.
  5. Riset medis, terutama meliputi efek fisiologis dan patologis, faktor lingkungan dan teknologi dan keadaan yang mengakibatkan kecelakaan.
  6. Penelitian psikologis, meliputi penelitian tentang pola-pola kewajiban yang mengakibatkan kecelakaan.

7. Penelitian secara statistik, untuk menetapkan jenis-jenis kecelakaan terjadi.
8. Pendidikan
9. Latihan-latihan
10. Penggairahan, pendekatan lain agar bersikap yang selamat
11. Asuransi, yaitu insentif finansial untuk meningkatkan pencegahan kecelakaan.
12. Usaha keselamatan pada tingkat perusahaan.

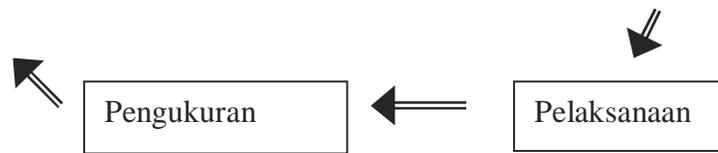
Faktor yang perlu diperhatikan dalam pencegahan kecelakaan kerja :



Gambar 2.8. Keterkaitan faktor-faktor pencegahan kecelakaan  
Sumber : Santoso (2004)

Sistem manajemen K3 di lingkungan kerja adalah bagian dari sistem manajemen secara keseluruhan yang meliputi struktur organisasi, kegiatan perencanaan, tanggung jawab, pelaksanaan, prosedur, proses dan sumber daya yang dibutuhkan bagi pengembangan penerapan, pencapaian pengkajian dan pemeliharaan kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja dalam rangka pengendalian resiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja. Guna tercapainya tempat kerja dan lingkungan kerja yang aman, efisien dan produktif.





Gambar 2.9. Sistem model manajemen K-3 LK  
Sumber : Santoso (2004)

Tujuan dari Sistem manajemen K3 menurut Suardi (2007) adalah :

1. Sebagai alat untuk mencapai derajat kesehatan tenaga kerja yang setinggi-tingginya, baik buruh, petani, nelayan, pegawai negeri atau pekerja-pekerja bebas.
2. Sebagai upaya untuk mencegah dan memberantas penyakit dan kecelakaan-kecelakaan akibat kerja, memelihara dan meningkatkan kesehatan dan gizi para tenaga kerja, merawat dan meningkatkan efisiensi dan daya produktivitas tenaga manusia, memberantas kelelahan kerja dan melipatgandakan gairah serta kenikmatan bekerja.

Salah satu fungsi dari manajemen di semua tingkat adalah kontrol. Ada tiga faktor yang sering menyebabkan kontrol kurang baik, yaitu :

1. Program manajemen keselamatan dan kesehatan kerja kurang baik.
2. Standar program kurang tepat atau kurang mendalami standar tersebut.
3. Pelaksanaan standar tidak tepat.

Program manajemen tentang keselamatan dan kesehatan kerja meliputi :

1. Kepemimpinan dan administrasinya
2. Manajemen keselamatan dan kesehatan kerja yang terpadu
3. Pengawasan
4. Analisis pekerjaan dan prosedural
5. Penelitian dan analisis pekerjaan
6. Latihan bagi tenaga kerja
7. Pelayanan kesehatan kerja

8. Penyediaan alat pelindung diri
9. Peningkatan kesadaran terhadap keselamatan dan kesehatan kerja
10. Sistem pemeriksaan
11. Laporan dan pendataan

Sumber penyebab dasar dibagi dalam dua kelompok yaitu :

1. Faktor perorangan, antara lain : kurang pengetahuan, kurang keterampilan, motivasi kurang baik, masalah fisik dan mental.
2. Faktor pekerjaan antara lain : standar kerja yang kurang baik, syandar perencanaan yang kurang tepat, aus dan retak akibat pemakaian setelah lama dipakai, pemakaian abnormal.

Manfaat penerapan sistem manajemen K3 adalah :

1. Perlindungan karyawan, yaitu mengurangi angka kecelakaan kerja, karyawan yang terjamin keselamatan dan kesehatannya akan bekerja lebih optimal dibandingkan karyawan yang terancam K3 nya. Dengan adanya jaminan keselamatan, keamanan dan kesehatan selama bekerja, mereka tentu akan memberikan kepuasan dan meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan.
2. Memperlihatkan kepatuhan pada peraturan dan undang-undang, yaitu sebuah perusahaan telah menunjukkan itikad baiknya dalam mematuhi peraturan dan perundang-undangan sehingga mereka dapat beroperasi normal tanpa menghadapi kendala dari segi ketenagakerjaan.
3. Mengurangi biaya, yaitu apabila sistem manajemen K3 dilaksanakan secara efektif dan penuh komitmen, nilai uang yang keluar tersebut jauh lebih kecil dibandingkan biaya yang ditimbulkan akibat kecelakaan kerja. Salah satu biaya yang dapat dikurangi dengan penerapan sistem manajemen K3 adalah biaya premi asuransi. Banyak perusahaan-perusahaan yang mengeluarkan biaya premi asuransi jauh lebih kecil dibandingkan sebelum menerapkan sistem manajemen K3.

4. Membuat sistem manajemen yang efektif, berkaitan dengan tujuan perusahaan beroperasi adalah mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Hal ini akan dapat dicapai dengan adanya sistem manajemen perusahaan yang efektif. Banyak variabel yang ikut membantu pencapaian sebuah sistem manajemen yang efektif, disamping mutu, lingkungan, keuangan, teknologi informasi dan K3.
5. Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan, yaitu karyawan yang terjamin keselamatan dan kesehatan kerjanya akan bekerja lebih optimal dan ini tentu akan berdampak pada produk yang dihasilkan. Pada gilirannya ini akan meningkatkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan ketimbang sebelum dilakukan penerapan. Dengan adanya penerapan sistem manajemen K3, citra organisasi terhadap kinerjanya akan semakin meningkat, dan tentu ini akan meningkatkan kepercayaan pelanggan.

f. Keamanan Kerja

Keamanan kerja berhubungan erat dengan sikap dan perasaan pegawai terhadap perlindungan pekerjaannya dari pemberhentian dan program pensiun yang baik bagi pegawainya.

g. Kompensasi yang layak

Kompensasi karyawan menurut Dessler (1997) adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Terdapat dua basis untuk membayar kompensasi karyawan yaitu : tambahan waktu dan volume produksi. Yang pertama mencakup upah per jam atau per hari dan gaji. Mendasarkan upah pada volume produksi mengikat kompensasi secara langsung pada jumlah produksi (atau jumlah "potongan" yang dihasilkan karyawan).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, yaitu faktor pemerintah, penawaran bersama, standar dan biaya kehidupan, upah perbandingan, permintaan dan persediaan, dan kemampuan membayar. Hal ini sesuai dengan pendapat Megginson dalam Mangkunegara (2002) yang

mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu :

1. Faktor pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar-menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di perusahaan

3. Standar dan biaya hidup pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

4. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja

pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja dan ukuran perusahaan.

#### 5. Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

#### 6. Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan. Terdapat dua bentuk kompensasi pegawai, yaitu bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi yang tak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan.

##### 1. Upah dan gaji

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

Dibawah ini dikemukakan prinsip upah dan gaji, yaitu tingkat bayaran, struktur bayaran, menentukan bayaran secara individu, metode pembayaran dan kontrol pembayaran.

##### 2. Benefit (keuntungan) dan pelayanan

Benefit adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan. Program benefit bertujuan untuk memperkecil *turn over*, meningkatkan modal kerja dan meningkatkan keamanan. Adapun kriteria program benefit adalah : biaya, kemampuan

membayar, kebutuhan, kekuatan kerja, tanggung jawab sosial, reaksi kekuatan kerja dan relasi umum. Sedangkan program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai, adanya tim olah raga, kamar tamu pegawai, kafetaria pegawai, surat kabar perusahaan, toko perusahaan, discount (potongan harga) produk perusahaan, bantuan hukum, fasilitas ruang baca dan perpustakaan, pemberian makan siang, adanya fasilitas medis, dokter perusahaan, tempat parkir, adanya program rekreasi atau darmawisata.

#### h. Kebanggaan

Membangun kebanggaan merupakan ranah pemimpin, termasuk dalam hal ini adalah menetapkan kebijakan-kebijakan strategis perusahaan. Ranah pekerja adalah mewujudkan kebijakan dalam model taktikal untuk memperoleh tujuan bisnis yang lebih bersifat finansial guna meningkatkan *tangible assets*. (Media Pertamina, Edition No. 11 / Tahun XLIV, 17 Maret 2008 )

#### i. Pengembangan karir

Berdasarkan pendapat Dubrin dalam Mangkunegara (2002) adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Tujuan pengembangan karir yaitu :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan, yaitu pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai, yaitu perusahaan merencanakan karier pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka, yaitu pengembangan karier membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan, yaitu pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial, dimana pengembangan karier merupakan suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan, yaitu pengembangan karier membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
7. Mengurangi *turn over* dan biaya kepegawaian, yaitu pengembangan karier dapat menjadikan *turn over* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial, yaitu pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai, yaitu perencanaan karier dimaksudkan mengintergrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang, yaitu pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

Menurut Ellitan (1998) merujuk pada Sherwood ada 5 karakteristik keterlibatan anggota organisasi yaitu :

1. Terdapat pendelegasian yang memberikan tanggung jawab untuk melakukan tindakan pengambilan keputusan kepada orang yang memiliki informasi relevan dan tepat waktu serta memiliki keterampilan yang sesuai.

2. Terdapat kerja sama tim yang melintas batas-batas fungsional dan melibatkan orang yang tepat dan pada waktu yang tepat. Diharapkan bahwa orang-orang tidak hanya terfokus pada fungsi masing-masing bagian kerjanya saja.
3. Pemberdayaan sumber daya manusia, yang berarti memberikan peluang-peluang dan menghargai kontribusi. Sumber daya manusia organisasi perlu memberdayakan semua anggota organisasi tanpa memandang apakah anggota tersebut golongan minoritas, mayoritas, pria atau wanita. Setiap pekerja diharapkan menerima dan menjalankan tanggung jawab dan tidak ada pembatasan tanggung jawab seorang karyawan pada suatu tugas atau pada bidang tertentu.
4. Adanya integrasi antara sumber daya manusia dan teknologi sehingga anggota organisasi harus dapat memberikan inisiatif dan kreativitas baik dibidang produksi, administrasi, laboratorium dan menguasai teknologi.
5. Rasa kebersamaan dalam mencapai tujuan seluruh anggota organisasi berdasarkan pada seperangkat nilai-nilai yang dinyatakan dengan jelas, mendeskripsikan misi organisasi dan metode-metode untuk merealisasikannya. Visi organisasi merupakan *mercusuar* sehingga setiap orang menyesuaikan diri ke arah tujuan bersama.

QWL memerlukan usaha untuk mencapai sasaran organisasi (Ellitan,1998). Sebagai filsafat QWL merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, kekayaan dan organisasi (Siagian, 2004). QWL sebagai filsafat manajemen menekankan bahwa :

1. QWL merupakan program yang komprehensif dengan mempertimbangkan berbagai kebutuhan dan tuntutan karyawan.
2. QWL memperhitungkan tuntutan peraturan perundang-undangan seperti ketentuan yang mengatur pencegahan tindakan yang diskriminatif, memperlakukan karyawan dengan cara-cara yang manusiawi dan ketentuan tentang sistem imbalan upah minimum.

3. QWL mengakui keberaaan serikat pekerja dalam organisasi dengan berbagai perannya memperjuangkan kepentingan para pekerja termasuk dalam hal upah dan gaji, keselamatan kerja, dan penyesuaian pertikaian kebutuhan berdasarkan berbagai ketentuan normatif yang berlaku di suatu wilayah negara tertentu.
4. QWL menekankan pentingnya manajemen yang manusiawi yang pada hakekatnya berarti penampilan gaya manajemen yang demokratis termasuk penyelia yang simpatik.
5. Dalam peningkatan QWL,perkayaan pekerjaan merupakan bagian integral yang penting.
6. QWL mencakup pengertian tentang pentingnya tanggung jawab sosial pihak manajemen dan perlakuan manajemen terhadap para karyawan yang dapat dipertanggungjawabkan secara etis.

Koontz dan Wehrich (1990) mendefinisikan QWL sebagai suatu sistem yang mengarah pada desain pekerjaan dan suatu pengembangan pada semua bidang, yaitu pemerdayaan pekerjaan (job enrichment) yang dihubungkan dengan tujuan dari sistem sosio-teknis yang mengarah pada manajemen. QWL bukan hanya sebagai pendekatan mengenai pemerdayaan dan pemekaran pekerjaan saja melainkan QWL sebagai suatu falsafah atau suatu pendekatan yang mencakup banyak kegiatan yang berbeda di tempat kerja yang bertujuan untuk memajukan pertumbuhan dan martabat manusia, bekerja bersama dengan saling membantu, menentukan perubahan-perubahan kerja secara partisipatif dan menganggap tujuan-tujuan karyawan dan organisasi dapat berjalan bersama-sama. Penerapannya seperti program kelompok-kelompok setengah otonom, program kualitas dan program komite manajemen-pekerja (Flippo, 2005). Berikut akan diuraikan beberapa penerapan QWL yang banyak dilakukan oleh perusahaan.

1. Pemerdayaan pekerjaan (Job Enrichment)

Pendesainan ulang pekerjaan merupakan salah satu cara manajemen untuk meningkatkan *Quality of Work Life*. Penekanannya yaitu pada pemerdayaan pekerjaan, istilah ini berdasarkan pada teori dua faktor Herzberg yaitu faktor

motivator dan pemeliharaan. Secara sederhana pemerdayaan pekerjaan adalah motivator tambahan yang dicakupkan dalam pekerjaan untuk membuatnya lebih berarti, meskipun istilah ini berlaku bagi hampir seluruh upaya untuk memmanusiakan pekerjaan (Davis dan Newstrom, 1994).

Menurut Robbins (2007) pemerdayaan pekerjaan mengacu pada pengembangan vertikal dari pekerjaan, pemerdayaan ini meningkatkan sampai sejauh mana karyawan mengendalikan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dari pekerjaannya. Pemerdayaan pekerjaan merupakan perluasan konsep pemekaran pekerjaan atau *Job enlargement* (yaitu memperluas pekerjaan secara horizontal dengan menambah jumlah dan keragaman tugas untuk dikerjakan oleh seorang individu sehingga menghasilkan pekerjaan dengan keanekaragaman lebih banyak). Perbedaan antara kedua gagasan itu diilustrasikan pada Gambar 2.10.

Dari gambar tersebut dapat terlihat jelas perbedaan antara pemerdayaan pekerjaan dengan pemekaran pekerjaan. Pemerdayaan pekerjaan berfokus pada upaya memenuhi kebutuhan tingkat tinggi, sedangkan pemekaran pekerjaan fokusnya pada upaya untuk memperbesar keragaman yang dilakukan dengan memberikan tugas tambahan ke dalam pekerjaan karyawan. Namun dalam usaha peningkatan *Quality of Work Life* (QWL), kedua pendekatan tersebut dapat dikombinasi yaitu dengan memperbanyak jumlah tugas dan menambahkan motivator ke dalam pekerjaan karyawan



Banyak  
Keragaman tugas

Gambar 2.10. *Perbedaan antara pemerdayaan pekerjaan dan pemekaran pekerjaan*

Sumber : Davis dan Newstrom, 1994.

Hasil dari penerapan QWL melalui pemerdayaan adalah mendorong pemerdayaan peran, namun pemerdayaan akan bergantung pada sikap karyawan dan kemampuan mereka melaksanakan tugas yang diperkaya. Menurut Davis dan Newstrom (1994) ada beberapa batasan program pemerdayaan pekerjaan (program QWL), yaitu :

- a. Sebagian karyawan mungkin tidak menginginkan pekerjaan yang diperkaya :
    - 1) Apabila mereka tidak dapat mentolerir peningkatan tanggung jawab
    - 2) Apabila mereka tidak menyukai tugas yang lebih rumit
    - 3) Apabila mereka tidak senang dengan kerja kelompok
    - 4) Apabila mereka tidak suka belajar kembali
    - 5) Apabila mereka lebih menyukai rasa aman dan kestabilan
    - 6) Apabila mereka lebih senang dengan wewenang penyelia
    - 7) Apabila keterampilan mereka tidak dapat disesuaikan
    - 8) Apabila mereka lebih suka berhenti bekerja.
  - b. Peralatan yang mahal mungkin tidak dapat disesuaikan
  - c. Program itu dapat menimbulkan ketidakseimbangan sistem produksi
  - d. Peran penyeliaan atau staf dapat dikurangi
  - e. Pekerjaan yang diperkaya dapat mempertinggi ketidakpuasan terhadap bayaran yang diterima
  - f. Pengeluaran dapat meningkat, yang diperlukan untuk :
    - 1) Biaya awal seperti pelatihan
    - 2) Biaya jangka panjang, seperti peralatan lebih banyak
  - g. Serikat pekerja mungkin menentang upaya pemerdayaan tertentu.
2. Sistem kerja sosioteknis yang diperkaya

Sistem kerja sosioteknis yang diperkaya menyediakan keseimbangan sistem manusia-teknis yang berusaha menciptakan pemerdayaan kekaryaan seutuhnya (Davis dan Newstrom, 1994).

### 3. Kelompok-kelompok setengah otonom

Kelompok-kelompok setengah otonom merupakan suatu kelompok kerja kecil yang bertanggung jawab terhadap serangkaian tertentu, kelompok kerja ini masih dibawah pengawasan manajemen (Gitosudarmo dan Sudita, 2000).

Ciri-ciri yang menonjol dari penerapan program ini pada perusahaan menurut Flippo (2005) adalah sebagai berikut :

- a. Susunan komposisi kerja yang mencakup semua ragam keterampilan yang perlu untuk melakukan semua pekerjaan. Perputaran/rotasi pekerjaan diperaktekkan dan para anggota diminta mempelajari semua pekerjaan.
- b. Kelompok menentukan keluaran yang ingin dihasilkannya. Pemerdayaan pekerjaan perorangan digantikan oleh suatu bentuk pemerdayaan kerja.
- c. Pendelegasian wewenang atau penentuan tugas dan peran untuk diri sendiri dalam kelompok yang bersangkutan.
- d. Lowongan-lowongan dalam kelompok dapat diisi berdasarkan keputusan kelompok, para anggota kelompok diikutsertakan dalam proses-proses perekrutan dan penyaringan.

### 4. Lingkaran kualitas (Quality circle)

Suatu lingkaran kualitas merupakan suatu gagasan untuk melibatkan semua karyawan, bukan hanya para ahli staf pengendalian kualitas dan manajemen tetapi serikat buruhpun terlibat dalam program lingkaran kualitas tersebut (Flippo, 2005).

Ada tiga manfaat yang disumbangkan oleh lingkaran kualitas (Gitosudarmo dan Sugita, 2000) diantaranya :

1. Saran yang kreatif dari para anggota kelompok diharapkan dapat mengurangi biaya dan dapat menghasilkan produktivitas dan efisiensi yang lebih besar.
2. Lingkaran kualitas memperbaiki komunikasi dalam kelompok, antarkelompok, dan dengan manajemen tingkat yang lebih tinggi.
3. Lingkaran kualitas meningkatkan moral dan komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan kepuasannya terhadap perusahaan.

#### **2.4. Hubungan QWL dengan Kepuasan**

Menurut Zin (2004) pendekatan dominan pada penerapan QWL adalah menekankan kepuasan sebagai pengukuran keberhasilan penerapan QWL walaupun sebenarnya kepuasan hanyalah salah satu faktor QWL. Selanjutnya Siagian (2004) menjelaskan bahwa QWL merupakan filsafat yang penting dikuasai oleh manajemen sekaligus memiliki kemampuan untuk menerapkannya sebagai salah satu teknik meningkatkan kepuasan karyawan.

Kemudian menurut Arifin (1999), QWL sangat bermanfaat dan perlu ditingkatkan, karena QWL merupakan upaya untuk mencapai kinerja yang unggul, produktivitas yang tinggi dan upaya untuk mencapai kepuasan diri dan lingkungan kerja yang optimal. Menurut Yunus (1999) merujuk pada Bruce dan Blackburn menyebutkan bahwa jalan untuk meningkatkan kepuasan karyawan adalah dengan menyediakan peningkatan kualitas kehidupan kerja karyawan.

Mengacu pada R. Walton dalam Harvey dan Brown (1992), menyebutkan bahwa terdapat delapan faktor utama untuk menganalisis QWL, selanjutnya Siagian (2004) menyebutkan bahwa kedelapan faktor persepsi karyawan tersebut dapat menentukan keberhasilan QWL, kedelapan faktor tersebut diantaranya yaitu:

1. Imbalan yang memadai dan adil (*Adequate and fair compensation*)

Imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan memungkinkan karyawan memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standar hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai pula dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku. Artinya, imbalan yang diterima oleh karyawan harus sepadan dengan imbalan yang diterima oleh orang lain yang melakukan pekerjaan sejenis. Untuk menilai adil tidaknya imbalan yang diperoleh oleh karyawan biasanya menggunakan empat pembandingan, yaitu :

- a. Diri sendiri didalam, artinya apakah sesuai dengan harapannya atau tidak.
- b. Diri sendiri diluar, yaitu imbalan yang pernah diterima seseorang ketika bekerja diperusahaan lain.
- c. Orang lain didalam, yaitu rekan-rekan sekerja dalam perusahaan yang melakukan pekerjaan sejenis dengan tanggung jawab dan persyaratan kekaryaannya lainnya yang relatif sama.
- d. Orang lain diluar, yaitu karyawan yang bekerja diperusahaan lain dalam kawasan yang sama dan dengan jenis pekerjaan yang serupa.

2. Kondisi dan lingkungan pekerjaan yang aman dan sehat (*Safe and healthy environment*)

Pekerjaan dan lingkungan kerja yang menjamin bahwa karyawan terlindung dari bahaya kecelakaan pada saat melakukan pekerjaan. Segi penting dari kondisi tersebut ialah jam kerja yang memperhitungkan daya tahan manusia yang terbatas dalam melakukan pekerjaan. Karena itulah ada ketentuan tentang jumlah jam kerja setiap hari, ketentuan istirahat, dan ketentuan cuti.

3. Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan (*Development of human capacities*)

Dalam kehidupan kekaryaannya, pekerjaan yang harus diselesaikan memungkinkan penggunaan aneka ragam keterampilan, terdapat otonomi, pengendalian atau pengawasan yang tidak ketat, tersedianya informasi yang

relevan dan kesempatan menetapkan rencana kerja sendiri, termasuk jadwal, mutu dan cara pemecahan masalah.

4. Kesempatan berkembang dan keamanan berkarya dimasa depan (Growth and security)

*Quality of Work Life (QWL)* mengandung pengertian bahwa dalam kekarayaan seseorang, terdapat kemungkinan berkembang dalam kemampuan kerja dan kesempatan menggunakan keterampilan atau pengetahuan baru yang dimiliki. Dengan menyadari bahwa perubahan pasti terjadi dimasa depan, ada jaminan bahwa pekerjaan dan penghasilan seseorang tidak akan hilang.

5. Integrasi sosial dalam lingkungan kerja (Social integration)

Melalui penerapan QWL dalam perusahaan tidak ada tindakan atau kebijakan yang bersifat diskriminatif. Status dengan berbagi simbolnya tidak ditonjolkan. Hierarki jabatan, kekuasaan dan wewenang tidak digunakan sebagai dasar untuk berperilaku, terutama yang sifatnya manipulatif. Tersedia kesempatan untuk berkarir secara teratur. Suasana keterbukaan ditumbuhkan dan dipelihara dan adanya iklim saling mendukung diantara karyawan.

6. Ketaatan pada berbagai ketentuan formal dan normatif (Constitutionalism)

*Quality of Work Life (QWL)* menjamin bahwa didalam perusahaan tidak ada pihak yang campur tangan dalam urusan pribadi seseorang. Para karyawan diberi kebebasan untuk berbicara dan menyatakan pendapat. Semua orang dalam perusahaan mendapat perlakuan yang sama. Perbedaan pendapat, perselisihan dan pertikaian perburuhan diselesaikan berdasarkan ketentuan-ketentuan hukum yang berlaku.

7. Keseimbangan antara kehidupan kekarayaan dan kehidupan pribadi (The total life space)

Dengan bekerja pada suatu perusahaan maka seseorang menyerahkan sebagian tenaga dan waktunya untuk melakukan pekerjaannya. Hal ini tidak menjadi halangan seseorang untuk tidak melakukan kegiatan lain. Sebagai manusia, seseorang dituntut untuk memainkan berbagai peranan lain seperti :

- a. Kepala rumah tangga
- b. Anggota masyarakat
- c. Anggota klub olah raga
- d. Anggota organisasi sosial
- e. Anggota organisasi politik
- f. Anggota organisasi keagamaan
- g. Anggota organisasi profesi.

Dari peranannya tersebut berakibat pada adanya hak dan kewajiban yang harus dipenuhi. Oleh karena itu harus tercipta keseimbangan antara kehidupan kekayaan dan kehidupan pribadi setiap orang dalam organisasi.

#### 8. Relevansi sosial kehidupan kekayaan (Social relevancy)

Melalui program QWL setiap karyawan dibina untuk memiliki persepsi yang tepat tentang berbagai aspek sosial organisasional, seperti :

- a. Tanggung jawab sosial perusahaan
- b. Kewajiban menghasilkan produk yang bermutu tinggi dan berguna bagi masyarakat
- c. Pelestarian lingkungan
- d. Pembuangan limbah industri dan limbah domestik
- e. Pemasaran yang jujur
- f. Cara dan teknik menjual yang tidak menimbulkan harapan yang berlebihan
- g. Praktek-praktek dalam mengelola sumber daya manusia
- h. Partisipasi dalam peningkatan kesejahteraan seluruh masyarakat dengan ayoman, arahan, bimbingan dan bantuan pemerintah.

Dari penjelasan tersebut diatas, terlihat bahwa dari delapan faktor QWL tersebut terdapat lima faktor kepuasan kerja berdasarkan *Job Description Index* (JDI) meliputi pembayaran, pekerjaan itu sendiri, promosi pekerjaan, kepenyeliaan dan rekan sekerja.

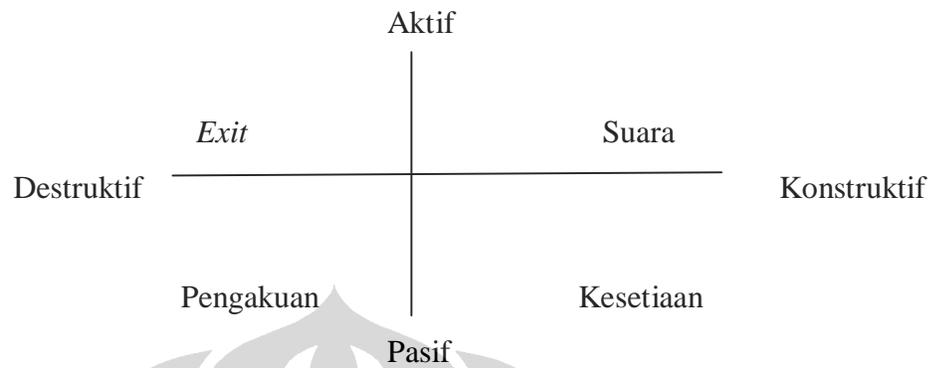
Menurut Nawawi (2005), keberhasilan QWL dari sudut pekerja dapat dilihat melalui indikator-indikator berikut :

1. Keikutsertaan karyawan dalam bekerja akan memberikan rasa kepuasan
2. Rasa puas mendorong karyawan untuk semakin aktif mewujudkan keikutsertaan dalam bekerja
3. Tingkat kehadiran yang tinggi
4. Kesiediaan bekerja secara sukarela akan meningkat dan meluas, misalnya bekerja lembur tanpa harus menunggu ada perintah
5. Merasa rugi jika tidak masuk atau tidak hadir
6. Selalu terdorong untuk selalu menyampaikan saran dalam rangka peningkatan produktivitas dan kualitas.

## **2.5. Kepuasan Kerja dan OCB (Organizational Citizenship Behaviour)**

Stephen Robbins (2007) menyatakan bahwa tampaknya logis untuk mengandalkan kepuasan kerja seharusnya merupakan penentu utama dari perilaku kewarganegaraan karyawan OCB (Organizational Citizenship Behaviour). Karyawan yang puas tampaknya akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka. Lagi pula, karyawan yang puas mungkin menjadi lebih bangga melebihi tuntutan tugas karena mereka ingin membalas pengalaman positif mereka. Konsisten dengan pemikiran ini, pembahasan sebelumnya tentang OCB mengandaikan bahwa itu berhubungan erat dengan kepuasan. Pada dasarnya kepuasan kerja menghasilkan konsepsi tentang hasil, perlakuan dan prosedur yang adil. Jika anda tidak merasa bahwa penyelia anda, prosedur organisasi, atau kebijakan upah anda itu adil, kepuasan kerja anda mungkin sangat mengesankan. Akan tetapi bila anda merasakan proses dan hasil organisasi adalah adil, kepercayaan dikembangkan, dan bila anda mempercayai majikan anda, anda lebih berkeinginan untuk secara sukarela bergabung dalam perilaku yang melebihi tuntutan pekerjaan formal anda.

Berikut respon yang terjadi terhadap ketidakpuasan kerja adalah seperti pada gambar 2.11.



Gambar 2.11. Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja

Sumber : Robbins (2007).