

# MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI KUALITAS KEHIDUPAN KERJA

Heri Setyo Utomo

Marno Nugroho

Fakultas Ekonomi Unissula Semarang

marnonugroho@unissula.ac.id

## ABSTRACT

*Competitive rivalry in business world demand the company for thinking how the way company take adapt with kaleidoscopic environment. The company must think that employees must feel enjoy with the job and their work environment so they get the best performance. Because of human resources is the most valuable asset so the company must be responsible to keep quality of work life. It's not only quality of work life but also commitment of organization and job satisfaction need to be noticed for raising employees' performance. In unit of production of Suara Merdeka Semarang, quality of work life, commitment of organization and job satisfaction need to be noticed. The objectives of the research is to describe and analyze the influence of quality of work life towards job performance, to describe and analyze the influence of quality of work life towards employees commitment of organization, to describe and analyze the influence of commitment of organization towards employees' performance, to describe and analyze the influence of job satisfaction towards employees' performance. This research is explanatory research. The population of this research is the entire of unit of production of Suara Merdeka employees, the number of total sampling is 69 people using definite criteria such as the minimum work period is 5 years and the age of the employees is 25 years old. The kind of data is primary with using data collection method is questionnaires. Analysis instrument that are used in this research is Partial Least Square (PLS). The result of this research is quality of the work life has positive effect and significance towards employees' performance. It means that if quality of work life is increased, employees' performance is increased too. Quality of work life has positive effect and significance towards commitment of organization. It means that if quality of work life is increased, commitment of organization is increased too. Quality of work life has positive effect and significance towards job satisfaction. It means that if quality of work life is increased, job satisfaction is increased too. Commitment of organization has positive effect and significance towards employees' performance. It means that if commitment of organization is increased, employees' performance is increased too. Job satisfaction has positive effect and significance towards employees' performance. It means that if job satisfaction is increased, employees' performance is increased too.*

**Keywords :** *Quality Of Work Life, Commitment Of Organization, Job Satisfaction, Employees' Performance*

## PENDAHULUAN

Persaingan kompetitif dalam dunia bisnis menuntut perusahaan untuk memikirkan bagaimana cara perusahaan beradaptasi dengan lingkungan yang senantiasa berubah. Adaptasi lingkungan bisa berarti dalam

hal lingkungan administratif perusahaan yang berarti perusahaan harus melakukan restrukturasi dalam organisasinya.

Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan maupun

upaya strategis dari perusahaan. Faktor-faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan, dan lain – lain, sementara contoh faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan intitusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu konsep atau filsafat manajemen dalam rangka perbaikan kualitas sumber daya manusia yang telah dikenal sejak dekade 70-an. Pada saat itu kualitas kehidupan kerja diartikan secara sempit yaitu sebagai teknik manajemen yang mencakup kendali mutu, kekayaan pekerjaan, suatu pendekatan untuk bernegosiasi dengan kelompok pekerja, upaya manajemen untuk memelihara kebugaran mental para karyawan, hubungan industrial yang sepadan, manajemen yang partisipatif dan salah satu bentuk intervensi dalam pengembangan organisasional (French et al, 1990 dalam Noor Arifin, 1999).

Dalam perkembangannya selanjutnya kehidupan kualitas kerja merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan oleh manajemen dalam rangka mengelola organisasi khususnya pada sumber daya manusia. Ada empat divisi di dalam kualitas kehidupan kerja yang diharapkan mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yaitu partisipasi dalam pemecahan masalah, kompensasi yang inovatif, perbaikan lingkungan kerja dan restrukturasi kerja.

Kualitas kehidupan kerja merupakan permasalahan utama yang patut mendapat perhatian lebih dari organisasi (Lewis dkk, 2001) Hal ini merujuk ada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para karyawan terhadap perusahaan itu sendiri.

Kepuasan dapat dipandang sebagai

pernyataan positif hasil dari penilaian para karyawan terhadap apa yang telah dilakukan oleh organisasi kepada karyawannya. Kepuasan kerja para karyawan dipercaya akan dapat menumbuhkan motivasi para karyawan untuk tetap bekerja di organisasi atau perusahaan tersebut. Komitmen organisasi juga dapat dipandang sebagai suatu keadaan yang dimana seorang karyawan atau individu memihak kepada suatu organisasi tertentu dan tujuan – tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, komitmen organisasional yang tinggi menunjukkan tingkat kesetiaan seorang karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakannya (Eaton, dkk,1992 ; Prapti dkk, 2004). Komitmen organisasi merupakan derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya.

Manajemen kinerja yang diterapkan oleh perusahaan ternyata belum berhasil meningkatkan antusiasme karyawan untuk memberikan hasil karya yang lebih baik untuk organisasi yang dipengaruhi oleh kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja yang rendah. Hal ini ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi karyawan bagian produksi di kantor Harian Suara Merdeka Semarang.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (May dan Lau, 1990). Penelitian juga menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan (Elmuti dan Kathalawa, 1997). Penelitian yang dilakukan oleh Wyaat dan Wah (2001) terhadap pekerja di Singapura menyebutkan bahwa pekerja ingin diperlakukan sebagai individu yang dihargai di tempat kerja. Hingga saat ini berbagai riset telah membuktikan bahwa komitmen terhadap pekerjaan berpengaruh secara signifikan terhadap work outcomes seperti keinginan

untuk berpindah, kinerja, kepuasan kerja, dan tingkat kemangkiran (Cohen, 1999). Burton *et al.* (2002) yang menyatakan bahwa rendahnya komitmen organisasi dipengaruhi oleh tingginya tingkat absensi, baik dari alasan sakit, ada keperluan keluarga atau alasan lain. Hal tersebut diperlakukan sikap yang obyektif dari manajemen dalam melaksanakan strategi perusahaan, seperti melibatkan pegawai dalam menentukan tujuan kerja, menspesifisasi bagaimana mencapai tujuan itu dan menyusun target.

Dari pengamatan sementara terhadap kondisi yang ada di Harian Suara Merdeka Semarang, ada 4 dimensi utama dari kualitas kehidupan kerja yang perlu dibenahi dari pihak manajemen perusahaan, yaitu: pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, sistem kompensasi, lingkungan kerja

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Kualitas Kehidupan Kerja**

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life (QWL)* merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan dalam manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumber daya manusia pada khususnya. Sebagai bentuk filsafat, kehidupan kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja, dan organisasi. Unsur – unsur pokok dalam filsafat tersebut adalah : kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan keputusan, terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan, dan nasib mereka dalam pekerjaan.

Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Pandangan yang pertama mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi. Sementara pandangan yang lain mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah per-

sepsi – persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia (Wayne, 1992 dalam Noor Arifin, 1999). Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan kepada manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthansm, 1995 dalam Noor Arifin, 1999).

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 1995). Kualitas kehidupan kerja merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan mereka, hal itu diwujudkan dengan berbagi persoalan dan menyatukan pandangan mereka (perusahaan dan karyawan) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan.

Ada beberapa indikator dalam pengukuran kualitas kehidupan kerja yang dikembangkan oleh Walton (Zin 2004) tetapi dalam penelitian ini hanya akan digunakan empat indikator saja, yaitu: 1. Pertumbuhan dan pengembangan,. 2. Partisipasi, yaitu. 3. Sistem imbalan yang inovatif, 4. Lingkungan kerja,

Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (internal faktor) maupun upaya strategis dari perusahaan (Kartikandari, 2002). Faktor – faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan, dan lain – lain, sementara contoh faktor eksternal adalah lingkungan

fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi (Lewis dkk, 2001). Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan kinerja para karyawan pada organisasi atau perusahaan. (May dan Lau, 1999) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (Elmuti dan Kathawala, 1997) menyebutkan bahwa adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah suatu nilai personal, dimana seringkali mengacu pada loyalitas terhadap perusahaan atau komitmen terhadap perusahaan (Cherrington, 1994). Konsep komitmen muncul dari studi yang mengeksplorasi kaitan/hubungan antara karyawan dan perusahaan. Motivasi untuk melakukan studi terhadap komitmen didasari pada satu keyakinan bahwa karyawan yang berkomitmen akan menguntungkan bagi perusahaan karena potensialnya dan mengurangi turn over dan meningkatkan kinerja (Mowday, 1998)

Porter dkk (Meyer, 1989) mendefinisikan komitmen sebagai suatu kekuatan dari pengidentifikasian dan keterlibatan seorang individu dalam suatu organisasi tertentu, sedangkan Becker (Meyer, 1989) mendeskripsikan komitmen sebagai suatu tendensi atau kecenderungan untuk mengikat diri dalam garis dan aktivitas yang konsisten. Robbins (1998) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu perusahaan atau organisasi tertentu dan pada tujuan or-

ganisasi tersebut serta berniat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi. Allen dan Meyer (1991) mengidentifikasi 3 tema yang berbeda dalam pendefinisian komitmen, yaitu komitmen afektif adalah komitmen sebagai suatu ikatan atau keterlibatan emosi dalam mengidentifikasi dan terlibat dalam organisasi, yang kedua komitmen berkelanjutan yaitu komitmen dimana seseorang menunjukkan keputusan tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi berdasarkan kalkulasi biaya yang harus ditanggung jika memutuskan keluar dari organisasi, yang ketiga adalah komitmen normatif yaitu perasaan karyawan untuk berkewajiban tetap bergabung dengan organisasi. Oleh Allen dan Meyer, ketiga bentuk komitmen ini disebut sebagai : a. *Affective commitment*, b. *Continuance commitment*, c. *Normative commitment*,

Dalam hal ini menurut Brown dan Gaylor (2002) komitmen normatif dikarakteristikan dengan keyakinan dari karyawan bahwa dia berkewajiban untuk tinggal/bertahan dalam suatu organisasi tertentu karena suatu loyalitas personal. Dengan kata lain, karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka merasa harus melakukan hal tersebut.

Komitmen organisasi menurut Meyer dkk (1989) adalah suatu kualitas yang diinginkan yang harus dipelihara di kalangan karyawan.

### **Kepuasan Kerja**

Untuk mencapai produktivitas yang diharapkan, diperlukan adanya daya dukung dan kerja keras beserta komponen – komponen lainnya. Kepuasan kerja merupakan salah satu komponen yang mendukung tercapainya produktivitas yang dimaksud. Davis (Iriana dkk, 2004) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sekumpulan perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dipandang sebagai perasaan senang atau tidak senang yang relatif, yang berbeda dari pemikiran objektif

dan keinginan perilaku. Karena perasaan terkait dengan sikap seseorang, maka kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaan dan harapannya pada organisasi tempat ia bekerja. Kepuasan kerja menunjukkan pada sikap emosional positif yang berdasar pada pengalaman kerja (Locke dalam Luthans, 1998). Smith (Robbins, 2001) menyatakan terdapat 5 dimensi yang mempengaruhi respon afektif seseorang terhadap pekerjaannya, yaitu : 1. Pekerjaan itu sendiri 2. Gaji, 3. Kesempatan untuk promosi, 4. Atasan, 5. Rekan kerja.

Faktor-faktor satesfier dalam kepuasan kerja secara tidak langsung merefleksikan praktek – praktek yang berhubungan dengan kualitas kehidupan kerja. Penemuan Field dan Thucker (1992) mengimplikasikan bahwa organisasi yang menginginkan karyawan yang puas dapat memilih karyawan dengan predisposisi memperoleh kepuasan atau menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi kepuasan, atau semuanya dengan terlebih dahulu membangun kualitas kehidupan kerja.

Secara jelas dapat dikatakan bahwa kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja sangat penting karena hal tersebut telah terikat, berhubungan dengan hasil positif organisasi yang lain. Sebagai contoh, pekerja yang puas dengan pekerjaan mereka memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan keinginan untuk pindah yang kecil. Mereka juga lebih senang untuk menunjukkan perilaku sebagai kehidupan kualitas kerja dalam organisasi tersebut secara keseluruhan.

Komitmen dan kepuasan kerja dapat mengarahkan pada kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan yang tinggi terdapat di dalam kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya di dalam kinerja karyawan yang buruk terdapat kepuasan kerja yang lebih buruk (Ostroff, 1992). Dengan kata lain, dalam kinerja karyawan yang meningkat yang bermula dari investasi perusahaan dan kontribusi komitmen dan

kepuasan kerja karyawan pada perusahaan. Oleh karena itu, semakin tinggi potensi kontribusi komitmen dan kepuasan kerja dalam suatu perusahaan, maka semakin mungkin perusahaan akan berinvestasi dalam kualitas kehidupan kerja dan bahwa investasi ini akan mengarah pada produktivitas individual dan kinerja karyawan yang lebih tinggi (Pruijt, 2003).

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Robbins (1996) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Simamora (1997) menyatakan bahwa maksud penetapan tujuan kinerja karyawan adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. As'ad (1995) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu. Berhasil tidaknya kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok. Menurut Bernardin dan Russel (1993) ada 6 kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, dan komitmen kerja.

Menurut A. Dale Timple (Anwar Prabumangkunegara, 2006) faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat – sifat seseorang. Faktor eksternal yaitu faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan bawahan ataupun rekan kerja, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawannya, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut menjadi sorotan utama dari organisasi (Lewis dkk, 2001). Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (May dan Lau, 1999), adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan Elmuti dan Kathawala (1997) menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan. Kinerja dapat diukur melalui 5 indikator : a. Kualitas b. Kuantitas c. Pengetahuan dan ketrampilan, d. Ketepatan waktu e. Komunikasi.

Pada dasarnya , kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda – beda sesuai dengan sistem nilai – nilai yang berlaku pada dirinya, ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada dirinya dan masing – masing individu. Semakin banyak aspek –aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Hubungan antara bawahan dan atasan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari atasan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian dari perusahaan.

### **Kualitas Kehidupan Kerja dan Kinerja Karyawan**

Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (internal factor) maupun upaya strategis dari perusahaan (Kartikandari, 2002). Faktor-faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain, sementara contoh faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi (Lewis dkk, 2001) Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan ( May dan Lau, 1999 ) Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penelitian juga menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan ( Elmuti dan Kathawala, 1997 )

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

***H1: Ada pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan***

### **Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasi**

Kunci utama dalam komitmen adalah bagaimana perusahaan fokus terhadap nilai - nilai dasar dalam proses kualitas kehidupan kerja. Kualitas kehidupan kerja tersebut sangat berpengaruh meskipun belum

banyak perusahaan yang mengadopsi komitmen organisasional sebagai budaya. Penelitian Fields dan Thacker (1992) menunjukkan bahwa suksesnya implementasi program kualitas kehidupan kerja secara keseluruhan berdampak positif terhadap komitmen pekerja baik terhadap perusahaan maupun pada Serikat Pekerja. Sementara penelitian Zin (2004) menunjukkan bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasional perusahaan harus mengembangkan kualitas kehidupan kerja dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri melalui program pelatihan dan berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian Gordon dan Infante ( Zin 2004 )

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H2: Ada pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi**

### **Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor motivator dalam kepuasan kerja secara tidak langsung merefleksikan praktek-praktek yang berhubungan dengan kualitas kehidupan kerja. Penemuan Field dan Thacker ( 1992 ) mengimplikasikan bahwa organisasi yang menginginkan pegawai yang puas dapat memilih pegawai dengan predisposisi memperoleh kepuasan atau menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi kepuasan, atau semuanya dengan terlebih dahulu membangun kualitas kehidupan kerja. Penelitian oleh Farley dan Allen (1987) menunjukkan bahwa kondisi kerja yang buruk, pendapatan yang tidak memadai dan kurangnya otonomi serta kurangnya stabilitas kerja berakibat pada rendahnya kepuasan kerja di kalangan pekerja Afrika-Amerika. Secara jelas dapat dikatakan bahwa kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja sangat penting karena hal tersebut telah terlibat, berhubungan

dengan hasil akhir positif organisasional yang lain. Sebagai contoh, pekerja yang puas dengan pekerjaan mereka memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan keinginan untuk pindah kerja yang kecil. Mereka juga lebih senang untuk menunjukkan perilaku sebagai anggota organisasi tersebut dan puas dengan kualitas kehidupan kerja dalam organisasi tersebut secara keseluruhan.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H3: Ada pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja**

### **Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan**

Salah satu tugas utama manajer adalah memotivasi para personel perusahaan agar memiliki kinerja yang tinggi. Manajer yang dapat memberikan motivasi yang tepat untuk para personelnnya akan membuahkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggung jawaban perusahaan yang lebih baik. Memahami dimensi-dimensi yang relevan dengan motivasi personel akan menjadi sumber informasi yang berharga bagi siapa saja yang berkutat dengan kinerja perusahaan, begitu juga halnya dengan kemampuan untuk membuat penilaian obyektif tentang apa yang diinginkan personel dari pekerjaan mereka. Hal ini berguna untuk merumuskan kebijakan personal, perencanaan startegis maupun untuk merencanakan ulang proses guna mencapai tujuan produktivitas dan efisiensi. McNeese-Smith (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson (r) sebesar 0,31 (signifikan pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan produksi. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

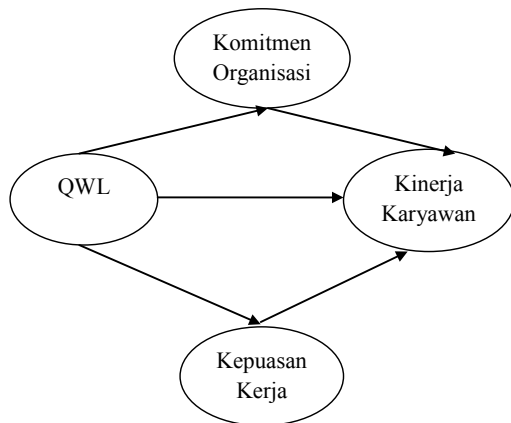
**H4 : Ada pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan**

### Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya, ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada dirinya dan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan dirasakan dan sebaliknya. Hubungan antara bawahan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

#### ***H5: Ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan***

Berdasarkan analisis kajian pustaka dan pengembangan hipotesis diatas, maka hubungan antar variabel dan model penelitian yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



### METODE PENELITIAN

Obyek penelitian ini adalah karyawan bagian produksi Harian Umum Suara Merdeka Semarang. Jumlah keseluruhan karyawan ada 84 orang. Berdasarkan penentuan jumlah responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini

menurut Nur Indriantoro (2009) adalah 69 orang. Metode penarikan sampel menggunakan metode purposive sampling yang artinya pengambilan sampel dengan mempertimbangkan karakteristik populasi yaitu : masa kerja minimal 5 tahun dan usia minimal 25 tahun. Kuesioner kemudian dibagikan kepada 69 responden. Rata – rata usia karyawan > 40 tahun dan sebagian besar adalah pria.

Dalam penelitian ini variabel kualitas kehidupan kerja didefinisikan sebagai persepsi – persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia. Variabel ini diukur dengan menggunakan 5 (lima) indikator yaitu : pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, sistem imbalan, dan lingkungan kerja.

Variabel komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu nilai personal, dimana seringkali mengacu pada loyalitas terhadap perusahaan atau komitmen terhadap perusahaan. Variabel ini diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator yaitu : komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.

Sementara variabel kepuasan kerja didefinisikan sebagai sekumpulan perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka. Variabel ini diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator yaitu : pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, atasan, rekan kerja.

Serta variabel kinerja karyawan didefinisikan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Variabel ini diukur dengan menggunakan 5 (lima) indikator yaitu : kualitas, kuantitas, pengetahuan dan ketrampilan, ketepatan waktu, dan komunikasi.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

*Deskripsi Variabel Kualitas Kehidupan Kerja*  
Untuk mengetahui bagaimana pendapat



responden mengenai variabel kualitas kehidupan kerja, diberikan pertanyaan – pertanyaan kepada responden yang meliputi : pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, sistem imbalan, dan lingkungan kerja.

Adapun hasil jawaban responden sebagai berikut :

**Tabel 1**  
**Tanggapan Responden Tentang**  
**Pertumbuhan dan Pengembangan**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	0	0%
Netral	37	54%
Setuju	28	40%
Sangat Setuju	4	6%
	69	100%

Sumber : Data yang diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 1 tentang responden mengenai pertumbuhan dan pengembangan, dapat diketahui bahwa 54% responden memberikan pendapat netral, 40% responden menjawab setuju dan 6% menjawab sangat setuju.

Penjelasan diatas mengindikasikan bahwa responden yang menjawab netral dikarenakan responden tidak selalu mendapat kesempatan untuk mengikuti pelatihan dari perusahaan, karena kesempatan pelatihan tersebut juga diberikan kepada karyawan lain, sedangkan responden yang menjawab setuju dan sangat setuju, ini berarti karyawan tersebut yang selalu diberi kepercayaan dari perusahaan untuk mengikuti pelatihan.

**Tabel 2**  
**Tanggapan Responden Tentang**  
**Partisipasi**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	0	0%
Netral	24	35%
Setuju	40	58%
Sangat Setuju	5	7%
	69	100%

Sumber : Data yang diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 2 tentang responden mengenai partisipasi, dapat diketahui bahwa 35% responden memberikan pendapat netral, 58% responden menjawab setuju dan 7% menjawab sangat setuju.

Penjelasan diatas mengindikasikan bahwa responden yang menjawab netral, ini disebabkan ada beberapa karyawan yang diberikan kesempatan untuk memberikan ide namun hanya untuk keputusan tertentu saja, sedangkan responden yang menjawab setuju dan sangat setuju bahwa untuk tujuan perusahaan, pimpinan bagian produksi sering meminta ide – ide dari karyawan untuk kemajuan perusahaan.

**Tabel 3**  
**Tanggapan Responden Tentang Sistem**  
**Imbalan**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	0	0%
Netral	17	25%
Setuju	38	55%
Sangat Setuju	14	20%
	69	100%

Sumber : Data yang diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 3 tentang responden mengenai sistem imbalan. Responden menjawab 25% pada posisi netral, dengan alasan karyawan bagian produksi merasa penghasilan yang diterima tidak sepadan dengan kinerja dan loyalitas yang diberikan kepada perusahaan, sedangkan 55% responden menjawab setuju dan 20% menjawab sangat setuju, hal ini dikarenakan perusahaan telah memberikan penghasilan yang layak untuk keluarga karyawannya

Berdasarkan Tabel 4 tentang responden mengenai lingkungan kerja. Responden menjawab 25% pada posisi netral, ini disebabkan adanya karyawan yang merasa tidak nyaman karena kurang menerapkan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (SMK3), sedangkan 50% responden menjawab setuju dan 25% responden menjawab sangat setuju, hal ini dikarenakan

**Tabel 4**  
**Tanggapan Responden Tentang**  
**Lingkungan Kerja**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	0	0%
Netral	17	25%
Setuju	35	50%
Sangat Setuju	17	25%
	69	100%

Sumber : Data yang diolah, 2012

perusahaan selalu memberikan dorongan untuk merubah kinerja karyawan agar lebih baik dari sebelumnya.

*Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi*

Untuk mengetahui bagaimana pendapat responden mengenai variabel komitmen organisasi, diberikan pertanyaan – pertanyaan kepada responden yang meliputi : komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif

Adapun hasil jawaban responden sebagai berikut :

**Tabel 5**  
**Tanggapan Responden Tentang**  
**Komitmen Afektif**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	0	0%
Netral	11	16%
Setuju	50	72%
Sangat Setuju	8	12%
	69	100%

Sumber : Data yang diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 5 tentang responden mengenai komitmen afektif. Responden menjawab netral sebesar 16%, ini dikarenakan karyawan belum mempunyai pengalaman-pengalaman dalam pekerjaan yang dapat memuaskan kebutuhan individu secara psikologi, sisanya menjawab 72% re-

sponden menjawab setuju dan 12% responden menjawab sangat setuju dengan alasan karyawan mempunyai hubungan baik terhadap atasan dan rekan kerja, selain itu juga setiap karyawan mempunyai arti penting dalam kemajuan perusahaan.

**Tabel 6**  
**Tanggapan Responden Tentang**  
**Komitmen Berkelanjutan**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	0	0%
Netral	12	17%
Setuju	41	60%
Sangat Setuju	16	23%
	69	100%

Sumber : Data yang diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 6 tentang responden mengenai komitmen berkelanjutan. Terdapat 17% responden menjawab netral, penyebabnya adalah karyawan tersebut belum memiliki pekerjaan yang lebih baik dari sekarang, sedangkan 60% responden menjawab setuju dan 23% responden menjawab sangat setuju, ini disebabkan selain sudah menjadi kebutuhan, karyawan juga sudah merasa nyaman dalam bekerja di perusahaan tersebut

**Tabel 7**  
**Tanggapan Responden Tentang**  
**Komitmen Normatif**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	0	0%
Netral	10	15%
Setuju	45	65%
Sangat Setuju	14	20%
	69	100%

Sumber : Data yang diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 7 tentang responden mengenai komitmen normatif. , Terdapat 15% responden menjawab netral, ini di-

karenakan karyawan tersebut menganggap bahwa perusahaan lain memiliki fasilitas lebih dan ketika dia bekerja di perusahaan lain, mungkin dia akan mendapatkan resiko atau tekanan kerja yang kecil ketimbang perusahaan tersebut, sedangkan sisanya 65% responden menjawab setuju dan 20% responden menjawab sangat setuju, ini disebabkan karyawan belum ada keinginan untuk berpindah kerja, selain itu juga disebabkan karyawan sudah menjadi karyawan tetap di perusahaan tersebut dan dapat memenuhi kebutuhan yang cukup baik.

*Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja*

Untuk mengetahui bagaimana pendapat responden mengenai variabel komitmen organisasi, diberikan pertanyaan – pertanyaan kepada responden yang meliputi : pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, atasan, rekan kerja. Adapun hasil jawaban responden sebagai berikut :

**Tabel 8**  
**Tanggapan Responden Tentang Pekerjaan Itu Sendiri**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	0	0%
Netral	8	11%
Setuju	53	78%
Sangat Setuju	8	11%
	69	100%

Sumber : Data yang diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 8 tentang responden mengenai pekerjaan itu sendiri. Terdapat 78% responden menjawab setuju dan 11% responden menjawab sangat setuju ini disebabkan karena karyawan merasa bahwa pekerjaan tersebut sangat disukai dan dinikmati, sedangkan sisanya 11% responden menjawab netral, ini dikarenakan karyawan ingin pekerjaan yang mempunyai tantangan

**Tabel 9**  
**Tanggapan Responden Tentang Gaji**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	0	0%
Netral	10	14%
Setuju	57	83%
Sangat Setuju	2	3%
	69	100%

Sumber : Data yang diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 9 tentang responden mengenai gaji. Ada 83% responden menjawab setuju dan 3% responden menjawab sangat setuju ini disebabkan gaji yang diperoleh sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari – hari bahkan lebih, sedangkan sisanya 14% responden menjawab netral, ini dikarenakan karyawan merasa gaji yang diperoleh sudah cukup, namun disisi lain ada kebutuhan yang lebih besar lagi.

**Tabel 10**  
**Tanggapan Responden Tentang Kesempatan Promosi**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	0	0%
Netral	5	7%
Setuju	53	77%
Sangat Setuju	11	16%
	69	100%

Sumber : Data yang diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 10 tentang responden mengenai kesempatan promosi. Terdapat 77% responden menjawab setuju dan 16% responden menjawab sangat setuju ini dikarenakan promosi yang diberikan sesuai dengan prestasi kerja karyawan, sedangkan sisanya 7% responden menjawab netral, ini disebabkan belum mendapat bukti tertentu yang memungkinkan karyawan tersebut akan dipromosikan.

**Tabel 11**  
**Tanggapan Responden Tentang Atasan**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	0	0%
Netral	5	7%
Setuju	52	76%
Sangat Setuju	12	17%
	69	100%

Sumber : Data yang diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 11 tentang responden mengenai atasan kerja. Terdapat 76% responden menjawab setuju dan 17% responden menjawab sangat setuju ini dikarenakan atasan selalu mempertimbangkan pendapat karyawannya untuk kemajuan perusahaan, sedangkan sisanya 7% responden menjawab netral, ini disebabkan oleh karyawan merasa bahwa keluhannya tidak selalu didengarkan

**Tabel 12**  
**Tanggapan Responden Tentang Rekan Kerja**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	0	0%
Netral	4	6%
Setuju	58	84%
Sangat Setuju	7	10%
	69	100%

Sumber : Data yang diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 12 tentang responden mengenai rekan kerja. Terdapat 84% responden menjawab setuju dan 10% responden menjawab sangat setuju ini dikarenakan karyawan selalu membantu satu sama lain, berinteraksi serta bekerja sama secara tim dan berkomitmen untuk kepuasan pelanggan dan perusahaan, sedangkan sisanya 6% responden menjawab netral, ini disebabkan oleh adanya beberapa faktor yang membuat karyawan tidak merasa dapat bekerja dengan baik, mungkin karena adanya masalah keluarga yang membuat

karyawan tersebut tidak mau berinteraksi dengan rekan kerjanya.

*Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan*

Untuk mengetahui bagaimana pendapat responden mengenai variabel komitmen organisasi, diberikan pertanyaan – pertanyaan kepada responden yang meliputi : kualitas, kuantitas, pengetahuan dan ketrampilan, ketepatan waktu, dan komunikasi. Adapun hasil jawaban responden sebagai berikut :

**Tabel 13**  
**Tanggapan Responden Tentang Kualitas**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	0	0%
Netral	30	44%
Setuju	39	56%
Sangat Setuju	0	0%
	69	100%

Sumber : Data yang diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 13 tentang responden mengenai kualitas. Sebanyak 56% responden menjawab setuju, penyebabnya karyawan selalu merasa bahwa pekerjaannya jauh lebih baik daripada karyawan lain, sedangkan 44% responden menjawab netral dengan alasan menganggap bahwa pekerjaan karyawan satu dengan yang lain adalah sama.

**Tabel 14**  
**Tanggapan Responden Tentang Kuantitas**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	0	0%
Netral	37	54%
Setuju	29	42%
Sangat Setuju	3	4%
	69	100%

Sumber : Data yang diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 14 tentang responden

mengenai kuantitas. Sebanyak 54% responden menjawab netral, ini dikarenakan suatu pekerjaan memiliki standart pekerjaan yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan sisanya 42% responden menjawab setuju dan 4% responden menjawab sangat setuju, ini disebabkan karena pekerjaan cepat selesai dan tepat waktu.

**Tabel 15**  
**Tanggapan Responden Tentang Pengetahuan dan Ketrampilan**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	0	0%
Netral	28	40%
Setuju	34	50%
Sangat Setuju	7	10%
	69	100%

Sumber : Data yang diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 15 tentang responden mengenai pengetahuan dan ketrampilan. Sebanyak 50% responden menjawab setuju dan 10% menjawab sangat setuju, ini disebabkan karena kesesuaian bidangnya pada waktu menempuh pendidikan, sedangkan sisanya 40% responden menjawab netral, dengan alasan sulitnya menemukan pekerjaan yang sesuai dengan bidang yang telah dipelajari selama menempuh pendidikan.

**Tabel 16**  
**Tanggapan Responden Tentang Ketepatan Waktu**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	0	0%
Netral	37	54%
Setuju	28	40%
Sangat Setuju	4	6%
	69	100%

Sumber : Data yang diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 16 tentang responden mengenai ketepatan waktu. sebanyak

40% responden menjawab setuju dan 6% menjawab sangat setuju, ini dikarenakan karyawan berusaha semaksimal mungkin untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, sedangkan sisanya 54% responden menjawab netral, dengan alasan pekerjaan tersebut mempunyai banyak kendala.

**Tabel 17**  
**Tanggapan Responden Tentang Komunikasi**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	0	0%
Netral	28	40%
Setuju	40	58%
Sangat Setuju	1	2%
	69	100%

Sumber : Data yang diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 17 tentang responden mengenai komunikasi. Sebanyak 58% responden menjawab setuju dan 2% menjawab sangat setuju, ini dikarenakan pekerjaan tersebut selalu berkaitan dengan sub produksi yang lain sehingga karyawan selalu melakukan komunikasi dengan karyawan lain, sedangkan sisanya 40% responden menjawab netral, yang disebabkan karena pekerjaan tersebut dapat diselesaikan oleh karyawan itu sendiri, karena karyawan tersebut sudah memahami akan pekerjaannya tetapi ada kalanya ketika ada suatu masalah karyawan tersebut baru membuka interaksi dengan rekan kerjanya.

#### *Uji Outer Model*

#### Convergent Validity

**Tabel 18**  
**Composite Reliability**

Construct	Composite Reliability
Kualitas Kehidupan Kerja	0.819
Komitmen Organisasi	0.910
Kepuasan Kerja	0.864
Kinerja Karyawan	0.960

Sumber : Data yang diolah, 2012

Pengukuran *Inner Model*

**Tabel 19**  
**Nilai R – Square Model**

	R-square
Kualitas Kehidupan Kerja	
Komitmen Organisasi	0.080
Kepuasan Kerja	0.115
Kinerja Karyawan	0.652

Sumber : Data yang diolah, 2012

Discriminant Validity

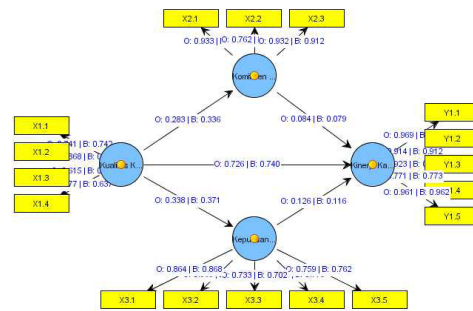
**Tabel 20**  
**Average Variance Extracted (AVE)**

Konstruk	AVE
Kualitas Kehidupan Kerja	0.535
Komitmen Organisasi	0.774
Kepuasan Kerja	0.565
Kinerja Karyawan	0.829

Sumber : Data yang diolah, 2012

**Persamaan Regresi**

Komitmen Organisasi = 0.283 Kualitas Kehidupan Kerja  
 Kepuasan Kerja = 0.338 Kualitas Kehidupan Kerja  
 Kinerja Karyawan = 0.726 Kualitas Kehidupan Kerja + 0.084 Komitmen Organisasi + 0.126 Kepuasan Kerja



*Uji Inner Model*

**Tabel 21**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	
QWL -> Komitmen Organisasi	0.283	0.336	0.103	2.758
QWL -> Kepuasan Kerja	0.338	0.371	0.084	4.031
QWL -> Kinerja Karyawan	0.726	0.740	0.055	13.090
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.084	0.079	0.050	1.670
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.126	0.116	0.073	1.721

Sumber : Data yang diolah, 2012 Keterangan : T tabel = (0,05 , 69 ) = 1,667

## PEMBAHASAN

### *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah ada pengaruh antara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan. Tabel 21 menunjukkan bahwa parameter estimasi antara pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan, menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $t$  hitung sebesar 13.090 lebih besar dari  $t$  tabel sebesar 1.667 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.050

Dengan demikian hipotesis pertama diterima, artinya bila kualitas kehidupan kerja semakin tinggi, maka kinerja karyawan juga semakin meningkat. Hasil ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan dibangun oleh kualitas kehidupan kerja dengan indikator pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, sistem imbalan, dan lingkungan kerja, hal ini dapat terjadi apabila kualitas kehidupan kerja mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja dapat menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi atau loyal terhadap organisasi yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan (May dan Lau, 1999).

Dimensi penciptaan kualitas sumber daya manusia begitu sangat diperhatikan. Dalam upaya memberdayakan karyawan dan pengembangan karyawan, pihak manajerial selalu melakukan tugas fungsinya melalui kegiatan *planning, organizing, actuating, directing* dan *controlling*, dengan tujuan agar bisa mencapai sasaran. Mengelola dengan menyediakan sarana dan prasarana, dimana berusaha mewujudkan lingkungan kerja dan iklim kerja yang kondusif yang bisa mendorong karyawan selalu berinovasi dan berkreasi, termasuk membuat sistem yang fair dan struktur yang fleksibel dengan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan manusiawi,

memperhatikan kemampuan karyawan dan usahanya dalam mencapai tujuan karirnya. Untuk itu dilakukan bentuk pengawasan kerja dengan disiplin tinggi namun tetap menjaga aturan formal dan informal yang disepakati bersama di tempat kerja seperti yang telah ditetapkan. Jadi sesungguhnya praktek manajemen dalam mengelola sumber daya manusia telah menerapkan konsep kualitas kehidupan kerja dengan baik, sehingga dengan demikian di dalam manajemen sumber daya manusia telah diarahkan pula upaya untuk mewujudkan kehidupan kerja yang berkualitas, dapat mencapai kinerja yang unggul, produktivitas yang tinggi, bisa mencapai kepuasan diri, lingkungan kerja, serta konsekuensinya akan meningkatkan hasil kerja karyawan yang sesuai dengan standar kualitas dan kuantitas kerja yang dibebankan selama karyawan dapat memberikan kontribusi pada organisasi.

Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (*internal factor*) maupun upaya strategis dari perusahaan. Faktor-faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain, sementara contoh faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi. Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan

keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penelitian juga menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan.

Penelitian ini sesuai dengan Noor Arifin (2012) berkesimpulan bahwa semakin tinggi kualitas kehidupan kerja karyawan maka semakin tinggi pula kinerjanya. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian May dan Lau (1999) juga Elmulti Kathawala (1997) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kualitas kehidupan kerja yang efektif dengan kinerja karyawan.

#### *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi*

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah ada pengaruh antara kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi. Tabel 21 menunjukkan bahwa parameter estimasi antara pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $t$  hitung sebesar 2.758 lebih besar dari  $t$  tabel sebesar 1.667 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.050

Dengan demikian hipotesis kedua diterima, artinya bila kualitas kehidupan kerja semakin tinggi, maka kepuasan kerja juga semakin meningkat. Hasil ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasi dibangun oleh kualitas kehidupan kerja dengan indikator pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, sistem imbalan, dan lingkungan kerja. Pengaruh kualitas kehidupan kerja yang meliputi beberapa dimensi terhadap komitmen organisasi dapat terjadi apabila perusahaan mengembangkan kualitas kerjanya dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri melalui program pelatihan dan partisipasi dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Suksesnya implementasi dari program tersebut secara keseluruhan akan

berdampak positif terhadap komitmen organisasional (Zin, 2004).

Jika karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, ini akan berdampak positif pada organisasi itu sendiri, seperti meningkatnya produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan kerja, serta menurunnya tingkat keterlambatan, absensi, dan *turnover*. Selain itu, tingkat perhatian akan ketekunan karyawan dalam menjalankan pekerjaan lebih tinggi, inilah merupakan sumber potensi yang integratif, dan karyawan akan lebih mudah dikelola oleh organisasinya. Penelitian ini mendukung studi Razali Mat Zin (2004) yang menyatakan bahwa praktek kualitas kehidupan kerja mempengaruhi besarnya komitmen organisasi, terutama pada dimensi supervision dan upah

#### *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja*

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah ada pengaruh antara kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja. Tabel 21 menunjukkan bahwa parameter estimasi antara pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $t$  hitung sebesar 4.031 lebih besar dari  $t$  tabel sebesar 1.667 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.050

Dengan demikian hipotesis ketiga diterima, artinya bila kualitas kehidupan kerja semakin tinggi, maka kepuasan kerja juga semakin meningkat. Hasil ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja dibangun oleh kualitas kehidupan kerja dengan indikator pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, sistem imbalan, dan lingkungan kerja. Pengaruh ini dapat terjadi apabila kondisi kerja berada dalam kondisi yang kondusif, otonomi serta stabilitas kerja yang baik. Hal ini membuat karyawan nyaman dan tenang dalam bekerja yang pada akhirnya akan menciptakan kepuasan bagi karyawan (Field dan Thucker, 1992)

Kepuasan merupakan hal yang bersifat



individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sehingga pengukurannya pun sangat bervariasi. Salah satu cara dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan yaitu dengan mengetahui perasaan atau persepsi karyawan terhadap penerapan kualitas kehidupan kerja. Penerapan kualitas kehidupan kerja merupakan suatu upaya untuk mencapai kinerja yang unggul, yang tinggi dan upaya untuk mencapai kepuasan diri bagi karyawan dan lingkungan kerja yang optimal. Jika karyawan memiliki kualitas kehidupan kerja yang tinggi, ini akan berdampak positif pada karyawan itu sendiri, seperti meningkatnya kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Penelitian ini sesuai dengan studi Tamzil Yusuf (2010) yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki korelasi terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Kaihatu (2007) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi terhadap kualitas kehidupan kerja.

#### *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah ada pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Tabel 21 menunjukkan bahwa parameter estimasi antara pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $t$  hitung sebesar 1.670 lebih besar dari  $t$  tabel sebesar 1.667 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.050

Dengan demikian hipotesis keempat diterima, artinya bila komitmen organisasi semakin tinggi, maka kinerja karyawan juga semakin meningkat. Hasil ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan dibangun oleh komitmen organisasi dengan indikator komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif, ini dapat terjadi ketika komitmen karyawan terhadap organisasi meningkat yang disebabkan

oleh terciptanya kepuasan bagi karyawan yang secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan (Lyn dan Martin, 1989).

Komitmen organisasi lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai orang dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat kinerja yang tinggi bagi organisasi. Komitmen organisasi dalam beberapa penelitian dihubungkan dengan kinerja. Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja, dapat dilakukan upaya menumbuhkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan. Dalam kaitan ini, pihak manajemen perusahaan berupaya memenuhi apa yang menjadi kebutuhan karyawan. Komitmen organisasi yang tinggi ditunjukkan oleh karyawan dengan kesediaan mereka untuk bekerja lebih giat, lebih teliti, dan lebih cepat, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian Suwardi dan Joko Utomo (2011) variabel komitmen organisasional dengan dimensi afektif, berkelanjutan, dan normatif terbukti secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

#### *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini adalah ada pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Tabel 21 menunjukkan bahwa parameter estimasi antara pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $t$  hitung sebesar 1.721 lebih besar dari  $t$  tabel sebesar 1.667 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.050. Dengan demikian hipotesis kelima diterima, artinya bila kepuasan kerja semakin tinggi, maka kinerja karyawan juga semakin meningkat. Hasil ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan dibangun oleh kepuasan kerja dengan indikator pekerjaan itu sendiri,

gaji, kesempatan promosi, atasan, rekan kerja. Ini dapat terjadi ketika karyawan memperoleh kepuasan dari pekerjaannya yang disebabkan oleh adanya kesesuaian antara apa yang diharapkan dengan kenyataan yang membuat karyawan akan bekerja lebih baik lagi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Clifford dan Gianarkis, 1997).

Meskipun hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor berpengaruh lainnya, kepuasan kerja juga mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Dengan kepuasan kerja yang diperoleh, diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai para karyawan. Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan, maka akibatnya kinerja karyawan menjadi rendah, sehingga tujuan perusahaan secara maksimal tidak akan tercapai. Sehingga dapat diketahui bahwa tidak hanya kemampuan karyawan saja yang diperlukan dalam bekerja tetapi juga motivasi dalam bekerjapun sangat mempengaruhi karyawan untuk kinerjanya lebih baik. Salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh para manajer / atasan untuk memotivasi karyawannya adalah dengan menciptakan kepuasan dalam bekerja agar tercapainya kinerja karyawan didalam perusahaan tersebut meskipun disadari bahwa hal itu tidak mudah. Jika karyawan memiliki kepuasan kerja yang baik yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerjanya, kepuasan kerja juga berpengaruh untuk aktualisasi diri. Karyawan yang mendapatkan kepuasan bekerja yang cukup baik, biasanya memiliki catatan kehadiran, perputaran kerja dan prestasi yang baik sehingga kepuasan kerja memiliki fungsi yang sangat penting untuk memberikan situasi yang kondusif di lingkungan perusahaan.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian Diana Sulianti K. L. Tobing (2009) yang menyatakan berdasarkan hasil perhitungan AMOS menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Y1) berpengaruh signifikan dengan

arah positif terhadap kinerja karyawan (Y2), dengan demikian kepuasan kerja berpengaruh secara langsung pada kinerja karyawan.

## **SIMPULAN**

Bila kualitas kehidupan kerja semakin meningkat, maka terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan semakin meningkat, artinya peningkatan kinerja karyawan dibangun oleh indikator – indikator kualitas kehidupan kerja yang mencakup : pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, sistem imbalan, dan lingkungan kerja.

Bila komitmen organisasi semakin meningkat, maka terhadap kinerja karyawan semakin meningkat, artinya peningkatan kinerja karyawan dibangun oleh indikator – indikator komitmen organisasi yang mencakup komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.

Bila kepuasan kerja semakin meningkat, maka terhadap kinerja karyawan semakin meningkat, artinya peningkatan kinerja karyawan dibangun oleh indikator – indikator kepuasan kerja yang mencakup : pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, atasan, rekan kerja.

Pada akhirnya, kebijakan manajerial diarahkan pada sistem dan struktur pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung (pemberian upah dasar dan berbagai keuntungan/manfaat) yang kompetitif dan dapat mensejahterakan karyawan serta dengan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung terciptanya suasana kerja yang harmonis dan dinamis sehingga diharapkan dapat meningkatkan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta kepada para pengambil kebijakan organisasi agar lebih meningkatkan rasa peduli dan rasa memiliki yang tinggi dari karyawan bagian produksinya dengan berusaha untuk bekerja lebih baik lagi dan memberikan dampak positif pada peningkatan komitmen organisasi dan juga kepuasan terhadap pendapatan atau penerimaan lainnya hen-

daknya diupayakan secara proporsional, bersifat terbuka dan adil maksudnya setiap pembayaran penerimaan lainnya didasarkan sesuai tugas pokok dan fungsinya kare-

na hal ini biasanya memberikan dampak yang kuat pada peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian karyawan mendapat peluang untuk dipromosikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Natalie J., and John P. Meyer, (1981), “ *The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*”, *Journal of Occupational Psychology*, No. 63, p.1-8
- Arifin, Noor., (1999), “*Aplikasi Konsep Quality of Work Life dalam Upaya Menumbuhkan Motivasi Karyawan Berkinerja Unggul*” , *Usahawan*, No. 10, hal 25-29
- Arifin, Noor, (2012), “*Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, Dan Kepuasan Kerja Pada Cv. Duta Senenan Jepara*” Vol. 8, No.1, April 2012
- As'ad, Mohamad.,(1995), *Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan, Suatu Pendekatan Psikologik*, Edisi Ketiga, Liberty, Yogyakarta
- Elmuti, Dean., Yunus Kathawala, (1997), “*An Investigation into Effects of ISO 9000 on Participants' Attitudes and Job Performance*”, *Production and Inventory Management Journal*, Second Quarter
- Fuad Mas'ud, (2004), *Survei Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam dan Fuad, (2006), *Structural Equation Modeling, Teori Konsep dan aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam, (2008), *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam. (2008), *Structural Equation Modeling Metode Alternattf dengan Partial Least Squere PLS*. Jakarta
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, (2009), *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE-YOGYAKARTA. Yogyakarta.
- Kaihatu, T.S & Rini W.A. (2007), “Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Peran Ekstra : Studi Pada Guru – Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 98, 1, 49-61
- Kountur, (2005), *Metode riset PPM* Jakarta
- Kuncoro, Mudrajad, (2003), *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*, Penerbit Erlangga. Jakarta
- K.L Tobing, Diana Sulianti, (2009), “*Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara*”, Vol No. 1, Maret 2009: 31-37
- Lewis, David., Kevin Brazil., Paul Krueger., Lynne Lohfeld., and Erin Tjam, (2001), “Extrinsic and Intrinsic Determinants of Quality of Work Life”, *International Journal of health Care Quality Assurance Incorporating Leadership in Health Service*, Vol.14,p.9-15
- Luthans, F., (1995), *Organizational Behaviour*, 8th edition, McGraw Hill
- Luthans, F., (1996), *Organizational Behaviour*, 9th edition, McGraw Hill
- Luthans, F., (1998), *Organizational Behaviour*, 10th edition, McGraw Hill
- Lau, R. S. M., & May, B. E. (1999). “*A win-win paradigm for quality of work life and business performance*”. *Human Resource Development Quarterly*. 9 (3), 211-226.
- Lyn, McFarlane Shore, and Hary J. Martin, (1989), *Job Satisfaction and Organizational Model Peningkatan Kinerja Karyawan..... (Heri S Utomo & Marno Nugroho)*

- Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. Academy of Management Review. Vol. Augst. pp. 54-68.*
- Mamik, (2010), "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan" Tahun XX, No. 1 April 2010
- McCue Clifford and Gianakis Gerasimos A (1997), "The Relationship Between Job Satisfaction and Performance : The Case of Local Government Finance Officer in Ohio". *Public Productivity and Management Review. Vol. 21 No. 2. p.170 pp 191*
- Mardiana, Tri., (2004), " Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Pengalaman Kerja Terhadap Komitmen Organisasi", *Telaah Bisnis* ,Vol. 5 No. 2, hal 175-192
- Nawawi, Hajari H., (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Robbins, S.P., (1996), *Organizational Behaviour : Concepts, Controversus and Aplications*, New York, Prentice Hall
- Robbins, S.P., (2001), *Organizational Behaviour : Concepts, Controversus and Aplications*, New York, Prentice Hall
- Simamora, H. (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : STIE YKPN.*
- Santoso, Singgih, (2001), *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Edisi Pertama, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Sudjana, 1992, *Metoda Statistika, edisi kelima*. Bandung: Tarsito
- Umar, Husein, (1997), *Metode Riset Akuntansi Terapan*, Ghalia.Indonesia
- Utomo, Joko dan Suwardi, (2011), "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai" *Analisis Manajemen* Vol. 5 No. 1 Juli 2011
- Work Life and Organizational Commitment", *Gajahmada International Journal of Business*, Vol. 6. No. 3, p.323-334
- Yusuf, Tamzil, (2010), "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Karyawan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pdam Balikpapan"
- Zin, Razali Mat, (2004), " Perception of Professional Engineers Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment", *Gajahmada International Journal of Business*, Vol. 6. No. 3, p.323-334