

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, maka perlu dijelaskan terlebih dahulu mengenai arti manajemen itu sendiri, karena Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen itu sendiri.

Kata Manajemen berasal dari bahasa Prancis Kuno *Management*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Ilmu Manajemen merupakan suatu kumpulan pengetahuan yang dikumpulkan dan diterima kebenarannya. Hal ini dibuktikan dengan adanya metode ilmiah yang dapat digunakan dalam setiap penyelesaian masalah dalam manajemen.

Menurut Hasibuan (2008), Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan Sumber Daya Manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pengertian ini menjelaskan bahwa Manajemen merupakan suatu ilmu dan seni dimana dalam pelaksanaannya seorang Manajer perlu mencari cara dalam memberdayakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Samsudin (2010), mengemukakan bahwa manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan

pelaksanaan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

Sedangkan menurut G.R Terry (dalam Samsudin 2010), mengemukakan manajemen adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan 9 pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan Sumber Daya Manusia dan sumber daya lainnya.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2007:6), berpendapat bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan dan masyarakat.

Rachmawati (2008:3) memberikan definisi Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasia, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Selanjutnya, Yuniarsih dan Suwatno (2008:1) mengemukakan bahwa Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dikatakan bahwa Sumber Daya Manusia adalah orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi yang melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya secara positif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

### **2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Secara khusus Sedarmayanti (2007:13) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk:

- a. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan pegawai cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi seperti yang diperlukan.
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
- c. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi: prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktifitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.
- d. Mengembangkan praktek manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi yang

bernilai membantu dan membentuk pengembangan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama.

- e. Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
- f. Mengembangkan iklim lingkungan dimana kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
- g. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).
- h. Memastikan bahwa orang dinilai atau dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
- i. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
- j. Memastikan bahwa kesamaan tersedia untuk semua.
- k. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.
- l. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut di atas manajemen sumber daya manusia harus melaksanakan beberapa kelompok aktivitas yang semuanya saling berhubungan dan terkait, seperti yang terjadi dalam konteks organisasi meliputi: perencanaan sumber daya manusia, kompensasi dan tunjangan kesehatan, keselamatan dan keamanan, hubungan karyawan dan buruh.

Namun di era globalisasi dimana teknologi membuat dunia seolah tanpa batas maka lingkungan eksternal menjadi bagian penting yang harus menjadi pertimbangan bagi semua pimpinan dalam melaksanakan aktivitas sumber daya manusia diantaranya: hukum, politik, ekonomi, sosial, budaya dan teknologi. Hal ini dikarenakan lingkungan eksternal seolah menjadi bagian tak terpisahkan dari organisasi itu sendiri.

#### **2.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2007:23) dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

- a. Perencanaan (*Planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi: pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- b. Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

- c. Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
- d. Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi: kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
- e. Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
- f. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- g. Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak

diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsisten.

- h. Pengintegrasian (*intergation*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercapainya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaan. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
- i. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- j. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
- k. Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan

karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang No. 12 Tahun 1964.

## **2.2 Quality of Work Life**

### **2.2.1 Pengertian Quality of Work Life**

Hadari Nawawi (2008:23) mengungkapkan bahwa *Quality of Work Life* yaitu perusahaan harus menciptakan rasa aman dan kepuasan dalam bekerja demi mewujudkan tujuan perusahaan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Cascio (2006:24): *“There are two ways of looking at what quality of work life mean one way equates Quality of Work Life with a set of objective organizational conditions and practices (e.g promotion from within policies, democratic supervision, employee involvement, safe working condition). An example of this approach is shown the other way equates Quality of Work Life with employees perception that they are safe, relatively well satisfied, they have reasonable work-life balance, and they are able to grow and develop as human beings. The second view Quality of Work Life in terms of employees perceptions of their physical and mental well-being at work”*.

Cascio menyatakan bahwa terdapat dua cara dalam menjelaskan *Quality of Work Life* yaitu: Pertama, *Quality of Work Life* dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, dan kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia.

Kedua, *Quality of Work Life* dipandang sebagai sekumpulan sasaran yang ingin dicapai melalui kebijakan organisasi seperti: kondisi kerja yang aman, keterlibatan



kerja, kebijakan pengembangan karir, kompensasi yang adil dan lain-lain. Secara singkatnya, Cascio (2006:24) menyatakan bahwa “*quality of work life in terms of employees perceptions of their physical and mental well-being of work*” diartikan bahwa *Quality of Work Life* adalah persepsi karyawan akan kesejahteraan mental dan fisik mereka di tempat kerja.

Luthans (2006:569) mengatakan bahwa *Quality of work life* adalah dampak efektivitas manusia dan perusahaan yang dikombinasikan dengan penekanan partisipasi dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. *Quality of work life* mempunyai peran yang penting terhadap jalannya aktivitas kerja, dimana para pimpinan dan bawahan harus dapat menentukan dan melaksanakan kegiatan dengan adanya kesepakatan dalam menjalankan kegiatan pekerjaan.

Menurut Anatan dan Ellitan (2007:74) *Quality of Work Life* adalah suatu cara pikir tentang orang-orang, pekerjaan, dan organisasi yang memusatkan perhatian pada dampak pekerjaan terhadap pekerja dan efektivitas organisasional, disamping memberikan gagasan-gagasan partisipatif dalam memecahkan masalah-masalah organisasional dan pembuatan keputusan.

Manurut Nedler dan Lawler, yang dikutip oleh Anatan dan Ellitan (2007:75) *Quality of Work Life* terdiri dari dua elemen utama, yaitu:

- a. Adanya perhatian tentang dampak pekerjaan pada pekerja dan efektivitas organisasi.
- b. Adanya gagasan partisipasi dalam pemecahan masalah organisasional dan pembuatan keputusan.

Husnawati (2006:23) mengemukakan bahwa *quality of work life* berarti keadaan di mana para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dengan bekerja dalam organisasi, dan kemudian untuk melakukan hal itu bergantung pada apakah terdapat adanya:

- a. Perlakuan yang *fair*, adil, dan suportif terhadap para pegawai.
- b. Kesempatan bagi tiap pegawai untuk menggunakan kemampuan secara penuh dan kesempatan untuk mewujudkan diri, yaitu untuk menjadi orang yang mereka rasa mampu mewujudkannya.
- c. Komunikasi terbuka dan saling mempercayai di antara semua pegawai.
- d. Kesempatan bagi semua pegawai untuk berperan secara aktif dalam pengambilan keputusan-keputusan penting yang melibatkan pekerjaan-pekerjaan mereka.
- e. Kompensasi yang cukup dan *fair*.
- f. Lingkungan yang aman dan sehat.

Konsep *Quality of Work Life* mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada *Quality of Work Life* yang lebih baik (Jannatin, 2012:146). *Quality of work life* merumuskan bahwa setiap proses kebijakan adalah bentuk respon terhadap apa yang menjadi keinginan karyawan, hal ini diwujudkan dengan berbagi masalah dan menyatukan pandangan perusahaan dan karyawan ke dalam sebuah tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan.

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

*Quality of Work Life* merupakan tujuan kondisi dan praktek organisasional. Usaha sistematis oleh organisasi untuk memberikan pekerja kesempatan yang lebih besar untuk memengaruhi cara mereka bekerja dan kontribusi yang mereka berikan untuk efektivitas organisasi secara keseluruhan memiliki supervisi yang bagus, kondisi kerja bagus, gaji dan tunjangan yang bagus, dan pekerjaan yang menarik, menantang dan dapat memberikan imbalan persepsi karyawan bahwa mereka aman, relatif terpuaskan, dan dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia.

### **2.2.2 Faktor-Faktor *Quality of Work Life***

Menurut Hanefah yang dikutip Andri Hadi (2008:19) menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *Quality of Work Life* adalah sebagai berikut:

a. Tumbuh dan berkembang (*growth and development*)

Tumbuh dan berkembang untuk dapat mengembangkan segala keahlian dan performannya dalam tantangan menjalankan mutu pekerjaan di dalam perusahaan.

b. Partisipasi (*participation*)

Kesempatan pegawai yang diberikan perusahaan dalam mengambil suatu keputusan dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

c. Pengaruh lingkungan (*physical environment*)

Pegawai merasa nyaman dilingkungan tempat kerja yang dapat meningkatkan produktivitasnya.

d. Suvervisi (*supervision*)

Hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahannya dan dapat bekerja dalam tim untuk menyelesaikan pekerjaan, selain itu pimpinan dapat memberikan pengarahannya dengan jelas akan tugas yang diberikan kepada bawahan agar dapat terselesaikan dengan baik.

e. Upah dan kesejahteraan (*pay and benefit*)

Kesempatan pegawai untuk memperoleh upah dan tunjangan di dalam suatu perusahaan sesuai dengan pekerjaan yang dijalani.

f. Faktor sosial (*social relevance*)

Hubungan baik dengan rekan kerja untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dan aspek lain di dalam kehidupan di lingkungan kerja.

g. Penyelesaian fungsi di tempat kerja (*workplace integration*)

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

### 2.2.3 Aktivitas-aktivitas *Quality of Work Life*

Menurut Lina Anatan dan Lina Ellitan (2007:68) mengungkapkan bahwa aktivitas-aktivitas *Quality of Work Life* mencakup beberapa hal antara lain:

- a. Memberikan ide-ide pemecahan masalah secara partisipatif yang melibatkan anggota organisasi pada berbagai jenjang. Namun *Quality of Work Life* berusaha menciptakan kerjasama manajemen tenaga kerja dan manajemen partisipatif dalam usaha mengidentifikasi masalah dan peluang dalam lingkungan kerja (organisasi), pengambilan keputusan dan pelaksanaan perubahan.
- b. Merestrukturasi sifat dasar pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja dan sistem-sistem kerja yang melingkupinya, sehingga pengaturan kerja dan rangkaian kerja lebih konsisten dengan kebutuhan-kebutuhan individual dan struktur-struktur sosial di tempat kerja.
- c. Menciptakan sistem reward inovatif yang akan memberikan iklim yang berbeda dalam organisasi. Hal ini karena sistem imbalan adalah faktor utama untuk memotivasi kerja dan usaha karyawan yang pada gilirannya nanti akan meningkatkan kinerja organisasi.
- d. Memperbaiki lingkungan kerja yang ditekankan pada kondisi nyata yang melingkupi pekerja-pekerja, termasuk lingkungan fisik, jam kerja, dan aturan-aturan yang berlaku.

#### **2.2.4 Usaha Meningkatkan *Quality Of Work Life***

Cascio (1998:19) mengungkapkan bahwa ada beberapa usaha untuk Meningkatkan *Quality of Work Life* yaitu:

- a. Manajer harus menjadi pemimpin dan pelatih bukan sebagai bos/diktator.
- b. Keterbukaan dan kepercayaan adalah penting. *Quality of Work Life* dapat digunakan sebagai alat untuk meretakan serikat buruh dan menjauhkan mereka. Mereka harus tetap terpisah dari kontrak penawaran kolektif dan tidak dapat digunakan oleh serikat buruh alat untuk melawan manajemen.
- c. Secara tipikal informasi yang dipegang oleh manajemen harus di bagi dan saran yang dibuat oleh non manajer harus diambil serius.
- d. *Quality of Work Life* harus berubah secara terus menerus dan menjadi kedepan dari pemecahan awal sampai pada tingkat *partnership* aktual antara manajemen dan karyawan.

#### **2.2.5 Manfaat *Quality Of Work Life***

Organisasi yang mempraktikkan program *Quality of Work Life* dengan efektif akan memperoleh beberapa keunggulan seperti yang dikemukakan Harsono (2005: 154-155):

- a. Meningkatkan moral kerja, mengurangi stress dan *turn over*.

Moral kerja karyawan dapat ditingkatkan, tingkat stress menurun dan *turn over* dapat ditekan dengan mengembangkan progrma-program seperti waktu kerja yang fleksibel, desain pekerjaan yang tepat serta sistem *benefit* yang fleksibel.

b. Meningkatkan motivasi.

Motivasi merupakan faktor yang cukup berperan dalam menciptakan prestasi kerja. Praktik manajemen yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan masukan kepada organisasi akan membangun motivasi yang tinggi sehingga dapat mencapai target pekerjaan yang efektif.

c. Meningkatkan kebanggaan kerja.

Berbagai praktik pengelolaan sumber daya manusia yang memberikan kesempatan partisipasi terhadap desain program seperti sistem *benefit*, penilaian prestasi kerja, kebijakan shift kerja dan praktik lain akan meningkatkan kebanggaan kerja.

d. Meningkatkan kompetensi.

Peningkatan kompensasi karyawan secara berkesinambungan dapat tercapai dalam organisasi yang mampu menghilangkan hambatan-hambatan pengembangan karir mereka. Untuk itu diperlukan program yang mendorong kearah tujuan tersebut.

e. Meningkatkan kepuasan

Karyawan yang merasakan kepuasan kerja akan menunjukkan sikap perilaku positif dan mengarah kepada peningkatan kinerja. Pengembangan praktik sumber daya yang mencerminkan kualitas kehidupan kerja seperti: menciptakan kondisi kerja yang mendukung, kebijakan kompensasi, desain pekerjaan, kesempatan partisipasi dan kesempatan karier akan mendorong terciptanya kepuasan yang tinggi.

f. Meningkatkan komitmen

Karena karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya, hal ini akan menimbulkan rasa bahwa pekerjaannya itu merupakan bagian dari hidupnya sehingga pekerjaan itu akan dilakukan dengan sebaik-baiknya karena itu juga merupakan salah satu komitmen dalam hidupnya.

g. Meningkatkan produktivitas

Kesempatan mengembangkan diri dan partisipasi yang diberikan akan mendorong produktivitas yang lebih tinggi. Sehingga dapat dikemukakan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh pada peningkatan kemampuan organisasi dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas, dengan demikian akan mengurangi tingkat perputaran tenaga kerja yang berdampak pada peningkatan produktivitas.

### **2.2.6 Indikator *Quality of Work Life***

Ada delapan indikator dalam pengukuran *Quality of Work Life* yang dikembangkan oleh Walton dalam Zin (2004:325-326) yaitu pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, lingkungan fisik, pengawasan, upah dan keuntungan, hubungan sosial, integrasi tempat kerja. Tetapi dalam penelitian ini hanya akan dikategorikan menjadi 3 variabel saja, yaitu :

1. Lingkungan Kerja
2. Partisipasi Kerja
3. Sistem Imbalan



### 2.3 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja hendaknya ditata sedemikian rupa sehingga dapat menciptakan kenyamanan kerja bagi karyawan. Faktor-faktor yang berkaitan dengan kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja harus mendapat perhatian khusus. Kesehatan adalah keadaan umum dari kesejahteraan fisik, mental dan emosi, keselamatan merupakan kondisi dimana kesejahteraan fisik orang terlindungi, sedangkan keamanan berarti perlindungan terhadap karyawan. Kesehatan dan keselamatan kerja kurang terlindungi biasanya menimbulkan: kecelakaan kerja, penyakit, kehidupan kerja berkualitas rendah serta stress dan kelelahan kerja.

Hubungan kerja perlu dikelola dengan optimal untuk menciptakan kehidupan kerja yang berkualitas. *Quality of Work Life* dicari melalui filosofi hubungan kerja yang mendorong pemakaian upaya-upaya kualitas kehidupan kerja, yang merupakan upaya sistematis organisasi dalam memberikan lingkungan kerja yang aman dan sehat untuk mempengaruhi pekerjaan dan kontribusi mereka terhadap keefektifan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Mardiana (2005:30) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja

pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

### **2.3.1 Jenis-jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2007:56) menyatakan bahwa secara garis besar jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu :

#### **1. Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

#### **2. Lingkungan Kerja Nonfisik**

Lingkungan kerja nonfisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Lingkungan kerja non fisik ini merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Menurut Nitisemito (2001) perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri.

Membina hubungan yang baik antara sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena kita saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologis karyawan.

Penerapan hubungan kerja yang baik antar karyawan akan terlihat pada suasana kerja yang :

1. Tidak terdapat konflik antar karyawan
2. Setiap karyawan bersemangat dan bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya.
3. Setiap masalah dapat diselesaikan dengan penuh kekeluargaan.
4. Pelaksanaan pekerjaan di liputi oleh suasana santai dan keakraban, bukan suasana yang mencekam penuh ancaman.
5. Adanya saling menghargai dan percaya antar karyawan.

Hubungan kerja yang berhasil dibina antara bawahan dengan atasan akan memperlihatkan suasana antara lain :

1. Para karyawan betul-betul menghormati, menghargai kepemimpinan atasannya.
2. Atasan dianggap sebagai rekan sekerja yang seluruh kebijaksanaannya perlu didukung, bukan seorang majikan yang menakutkan.
3. Adanya perhatian yang besar dari atasan terhadap masalah bawahan untuk mencari jalan pemecahannya.
4. Adanya usaha atasan untuk memperlihatkan ketauladanan kerja bagi para bawahan.

5. Para bawahan selalu merasa termotivasi untuk bekerja karena adanya penghargaan atas prestasi yang mereka dapatkan.

Menurut Mangkunegara (2009), untuk menciptakan hubungan hubungan yang harmonis dan efektif, pimpinan perlu: 1) meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosi pegawai dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja dan 2) menciptakan suasana yang meningkatkan kreativitas. Pengelolaan hubungan kerja dan pengendalian emosional di tempat kerja itu sangat perlu untuk diperhatikan karena akan memberikan dampak terhadap prestasi kerja pegawai.

Kedua jenis lingkungan kerja di atas harus diperhatikan oleh perusahaan. Keduanya tidak bisa dipisahkan begitu saja. Terkadang organisasi hanya mengutamakan salah satu jenis lingkungan kerja di atas, tetapi akan lebih baik lagi apabila keduanya dilaksanakan secara maksimal.

## **2.4 Partisipasi Kerja**

### **2.4.1 Pengertian Partisipasi Kerja**

Menurut Mangkunegara (2013:113) partisipasi kerja yaitu: “Keterlibatan emosi dan mental pegawai dalam situasi kelompok yang menggiatkan mereka untuk menyumbang pada tujuan kelompok serta bertanggung jawab terhadap hal tersebut” Berdasarkan definisi tersebut terdapat tiga aspek yang sangat penting dalam partisipasi kerja, yaitu keterlibatan emosi dan mental pegawai, motivasi untuk menyumbang (kontribusi) dan penerimaan tanggung jawab.

### 1. Keterlibatan Emosi dan Mental Pegawai

Berpartisipasi berarti melibatkan emosi dan mental daripada kegiatan fisik. Keterlibatan psikologis pegawai lebih besar dari pada secara fisik. Pegawai yang mempunyai partisipasi kerja tinggi akan tampak dalam perilakunya yaitu aktivitasnya kerja yang kreatif dan semangat kerja yang tinggi.

### 2. Motivasi Untuk Menyumbang (Kontribusi)

Dalam partisipasi motivasi untuk menyumbangkan ide-ide kreatif dan membangun merupakan aspek yang sangat penting. Pegawai-pegawai perlu diberi kesempatan untuk merealisasikan ide, inisiatif dan kreativitasnya dalam mencapai tujuan organisasi.

### 3. Penerimaan Tanggung Jawab

Partisipasi kerja menuntut pegawai untuk mampu menerima tanggung jawab dalam kegiatan kelompok. Partisipasi merupakan proses sosial yang melibatkan diri pegawai dalam organisasi untuk mencapai keberhasilan.

#### **2.4.2 Persyaratan Partisipasi Kerja**

Dalam berpartisipasi kerja perlu memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Waktu yang memadai untuk berpartisipasi. Harus ada waktu sebelum partisipasi dilakukan. Hal ini karena partisipasi dapat berhadapan dengan situasi yang berbahaya.
2. Potensi keuntungan harus lebih besar daripada biaya yang diperlukan. Sebagai contoh, pegawai tidak dapat berpartisipasi apabila mereka tidak memahami terlebih dahulu apa yang harus mereka kerjakan.

Partisipasi dalam pekerjaan yang tidak dipahami oleh pegawai akan mengeluarkan biaya yang lebih besar daripada mereka yang telah menguasai pekerjaannya.

3. Ada relevansi dengan minat pegawai. Partisipasi harus berhubungan dengan minat pegawai dan lingkungan bidang pekerjaannya.
4. Kemampuan pegawai harus memadai mengenai subjek partisipasi. Partisipan harus mempunyai kemampuan intelegensi yang cukup dan pengetahuan mengenai subjek partisipasi harus memadai pula.
5. Kemampuan timbal balik mengkomunikasikan. Partisipasi harus mampu mengkomunikasikan secara timbal balik.
6. Tidak merasa terancam oleh pihak tertentu. Partisipasi harus menghindari timbulnya perasaan rasa terancam, tertekan, dan terpaksa pada setiap partisipan.

#### **2.4.3 Keuntungan Partisipasi Kerja**

Keuntungan Partisipasi Kerja dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. *Output* menjadi lebih tinggi.
2. Kualitas kerja menjadi lebih baik.
3. Motivasi kerja meningkat lebih baik.
4. Adanya penerimaan perasaan karena keterlibatan emosi dan mental.
5. Harga diri pegawai menjadi lebih tinggi.
6. Meningkatkan kepuasan kerja.
7. Meningkatkan kerja sama dalam bekerja.

## **2.5 Sistem Imbalan**

### **2.5.1 Pengertian Sistem Imbalan**

Menurut Triton (2010:123) Imbalan adalah satu upaya yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja para karyawan.

Siagian (2002:28) mengatakan bahwa sistem imbalan adalah pemberian salah satu bentuk penghargaan kepada karyawan atas sumbanganya kepada organisasi terutama tercermin dari prestasi karyanya. Sistem imbalan ini mencakup gaji, tunjangan, bonus-bonus dan berbagai fasilitas lain sebagai imbalan jerih payah karyawan dalam bekerja. Sistem imbalan yang inovatif merupakan salah satu faktor penting dalam mewujudkan *Quality of work life* yang baik.

Sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.

Hal-hal yang perlu diperhatikan tentang sistem imbalan:

1. Sistem imbalan harus mempunyai daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan organisasi.
2. Sistem imbalan harus merupakan daya tarik yang kuat untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi.
3. Sistem imbalan yang mengandung prinsip keadilan.

4. Menghargai perilaku positif pengendalian pembiayaan kepatuhan pada peraturan perundangan.

Sistem imbalan yang inovatif adalah sistem imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standar hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja.

### **2.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sistem Imbalan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi sistem imbalan menurut Sondang (2012:265) adalah sebagai berikut:

1. Tingkat upah dan gaji yang berlaku, upah dan gaji ditetapkan oleh organisasi.
2. Tuntutan serikat pekerjaan, dimasyarakat dimana eksistensi serikat pekerja diakui, sangat mungkin terdapat keadaan bahwa serikat pekerja berperan dalam mengajukan tuntutan tingkat upah dan gaji yang lebih tinggi dari tingkat yang berlaku.

### **2.5.3 Peranan Bagian Pegawai**

Munurut Sondang (2012) peranan bagian pegawai:

1. Sistem imbalan harus mempunyai daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan organisasi lainnya dipasaran kerja, kompensasi yang ditawarkan menarik bagi pencari lapangan pekerjaan yang memiliki kemampuan, ketrampilan, pengetahuan yang tinggi.



2. Sistem imbalan harus merupakan daya tarik kuat untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi.
3. Sistem imbalan harus mengandung prinsip keadilan. Untuk kepentingan pengembangan dan penerapan sistem imbalan. Para pegawai yang melaksanakan tugas sejenis mendapat imbalan yang sama pula.

#### **2.5.4 Survei Upah dan Gaji**

Munurut Sondang (2012) Telah ditekankan sistem keadilan ialah imbalan yang diterima seseorang pekerja berdasarkan pada perhitungan yang didasarkan pada:

1. Para pegawai yang melaksanakan tugas yang sejenis dalam arti faktor kriticalnya relatif sama, memperoleh imbalan yang sama pula, inilah yang dimaksud dengan keadilan “internal”
2. Para pegawai dalam suatu organisasi menerima imbalan yang sama dengan para pegawai lain dalam organisasi lain yang terlibat dalam kegiatan sejenis dalam suatu wilayah kerja yang sama.
3. Imbalan yang diterima oleh para pegawai berada pada jumlah dan tingkat yang wajar, dalam arti dapat meyakini taraf hidup yang layak bagi diri sendiri dan orang lain yang menjadi tanggung jawabnya.

#### **2.5.5 Sistem Imbalan Yang Efektif**

Munurut Sondang (2012) Dalam usaha mengembangkan suatu sistem imbalan, para spesialis di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia perlu melakukan empat hal:

1. Melakukan analisis pekerjaan, artinya perlu disusun deskripsi pekerjaan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.
2. Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan.
3. Melakukan survei berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal.
4. Menentukan harga setiap pekerjaan dihubungkan dengan harga pekerjaan sejenis ditempat lain.
3. Produktifitas, agar mampu mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, suatu organisasi memerlukan tenaga kerja yang produktif.
4. Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji
5. Peraturan perundang-undangan, pemerintah berkepentingan dalam bidang ketenagakerjaan dan oleh karenanya berbagai segi kehidupan karyawannya pun diatur dalam berbagai perundangan, misalnya tingkat upah minimum, upah lembur, mempekerjakan wanita, mempekerjakan anak dibawah umur, keselamatan kerja hak cuti, jumlah jam kerja dalam suatu organisasi.

## **2.6 Kinerja Karyawan**

### **2.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2006:9), “Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan

tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja Karyawan adalah sejauh mana harapan atau tujuan telah dipenuhi (Lussier, 2005:8). Kinerja merupakan hasil dan keluaran yang dihasilkan oleh seorang pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Kinerja pegawai yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya instansi untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja mengacu pada ukuran dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi atau instansi.

Mahsun (2006:25) mengungkapkan bahwa Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi.

Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi (Moehoeriono, 2009:60-61).

Menurut Anwar Prabu (2006:67) kinerja adalah kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pengertian lain mengenai kinerja diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2008:14) adalah tingkat hasil keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja seorang tenaga kerja atau karyawan dalam suatu organisasi atau intitusi kerja, dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dari dalam karyawan itu sendiri maupun faktor lingkungan atau organisasi kerja itu sendiri (Moeheriono, 2009:63).

Husnawati (2006:34) menyatakan bahwa “kinerja karyawan adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi”. Noor (2012:14) mengemukakan Kinerja adalah unjuk kerja yang merupakan hasil kerja dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi, oleh karena itu kinerja dapat dikatakan sebagai suatu ukuran bagi seseorang dalam pekerjaannya. Kinerja merupakan dasar dari produktivitas dan mempunyai kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja yang baik akan menentukan tercapai tidaknya tujuan organisasi atau perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu kondisi dimana seseorang dapat melaksanakan tugasnya dengan memanfaatkan seluruh kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimiliki sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan standar yang telah ditetapkan.

### **2.6.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2006:75-76) faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu penting untuk menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Menurut Mangkunegara (2006:76) faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal (*dispositional*) 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 karyawan yang baik sangat diharapkan oleh perusahaan, karena kinerja karyawan inilah yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

### **2.6.3 Pengukuran Kinerja Karyawan**

Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu:

1. Kualitas kerja, Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang

baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas kerja, Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
3. Tanggung jawab, Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.
4. Kerjasama, Kesiediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.
5. Inisiatif, Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

## **2.7 Teori Keterkaitan Antar Variabel**

### **2.7.1 *Quality Of Work Life* 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. 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.

*Quality Of Work Life* merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi seperti yang dinyatakan oleh 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 kinerja dalam organisasi. Menurut May dan Lau (1999) 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. Kualitas kehidupan kerja. Kualitas kehidupan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang diukur dengan produktivitas, rendahnya turnover serta meningkatnya kepuasan kerja. Kontribusinya tidak hanya pada kemampuan perusahaan untuk merekrut SDM yang handal tetapi juga meningkatkan daya saing perusahaan, Sedangkan pada penelitian Ari Husnawati (2006) Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan, yang dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,041 (signifikan pada level 5%).

Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap kinerja karyawan merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Elva Agustina dalam penelitiannya yang berjudul “*Quality of Work Life* terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai pada kantor loka monitor padang” menunjukkan hasilnya adalah Berdasarkan uji t yang dilakukan *quality of work life* (QWL) berpengaruh signifikan terhadap

peningkatan produktivitas kerja pegawai karena nilai t-hitung 5,079 > t-tabel 2,064 dengan probabilitas signifikannya 0,000 kecil dari *level of significant* 0,05.

Musharfan Suneth dalam penelitiannya yang berjudul “*Quality of Work Life* (Partisipasi Kerja, Restrukturisasi Kerja, Sistem Imbalan, dan Lingkungan kerja) dan Kinerja karyawan” hasilnya adalah Adanya pengaruh yang signifikan variabel restrukturisasi kerja, partisipasi, sistem imbalan dan lingkungan kerja baik secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja karyawan. Salah satu variabel (*quality of work life*) yang paling besar pengaruhnya adalah Sistem imbalan.

Ut Arrosyd, Sasongko, Rudy Eko Pramono dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat Mentari Terang Tuban ” Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor kualitas kerjayang terdiri dari variabel restrukturisasi kerja, sistem imbalan, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Anggy Susana Mukuan dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Kantor Pusat” menunjukkan hasil bahwa Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif berpola linier terhadap kinerja karyawan Pada PT. Bank Sulut Kantor Pusat. Hal ini bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja, maka semakin baik pula kinerja karyawan.



**Tabel 2.1****Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
1.	Elva Agustina	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai pada kantor loka monitor Padang.	Hasil penelitian ini berdasarkan uji t yang dilakukan <i>quality of work life</i> (QWL) berpengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai.
2.	Musharfan Suneth	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap Kinerja karyawan PT. Bank SULSELBAR.	Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan variabel restrukturisasi kerja, partisipasi, sistem imbalan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Salah satu variable ( <i>quality of work life</i> ) yang paling besar pengaruhnya adalah sistem imbalan
3.	Ut Arrosyd, Sasongko, Rudy Eko Pramono	Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor kualitas kerja yang terdiri dari variabel restrukturisasi kerja, sistem imbalan, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap

		Karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat Mentari Terang Tuban.	kinerja karyawan.
4.	Anggy Susana Mukuan	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Kantor Pusat.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan