

## **BAB II**

### **PENGEMBANGAN TEORI DAN HIPOTESIS**

#### **A. LANDASAN TEORI**

##### **1. Kinerja**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Menurut Ricardianto (2018) kinerja merupakan suatu hasil pencapaian atas pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan yang ada dalam suatu organisasi dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, dan visi misi sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Arifin (2012) kinerja adalah suatu hasil yang telah dicapai oleh seorang karyawan atas pekerjaan yang diberikan kepada karyawan yang bersangkutan berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Berhasil tidaknya kinerja dari seorang karyawan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu dan juga kelompok. Kinerja ini sendiri dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan memperlakukan dan menghargai karyawannya. Berdasarkan konsep manajemen kinerja dapat dikatakan cara untuk mengatur individu dan unsur – unsur yang ada di dalamnya bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada pemimpin dan karyawannya tentang apa yang harus dicapai dan bagaimana cara untuk mencapainya tersebut sehingga tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai.

Sedangkan menurut Edison dkk (2016) kinerja adalah hasil pencapaian dari suatu proses pekerjaan yang mengacu dan diukur selama periode waktu

tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi bisa dikatakan kinerja merupakan hasil yang telah dicapai oleh seorang karyawan atas pekerjaan yang diterimanya dengan waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Hamali (2016) mengungkapkan kinerja merupakan suatu hasil yang telah dicapai atas fungsi – fungsi suatu pekerjaan atau profesi berdasarkan waktu yang telah ditentukan, semakin baik kinerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan maka akan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh perusahaan itu sendiri. Kinerja juga bisa dikatakan sebagai sesuatu yang dapat mempengaruhi dan memberikan kontribusi terhadap perkembangan perusahaan.

Sedangkan menurut Bangun (2012) kinerja sebagai hasil yang telah dicapai dari suatu pekerjaan yang dilakukan seorang karyawan berdasarkan ketentuan – ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan pada pekerjaan yang diberikan kepada karyawannya. Seorang karyawan dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila hasil yang dicapai dari pekerjaan yang diterimanya sudah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan dari beberapa pendapat para ahli tentang pengertian kinerja adalah suatu pencapaian atau hasil yang telah dicapai oleh karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas berdasarkan waktu yang telah ditentukan dan berkaitan dengan suatu interaksi antara kemampuan karyawan dengan motivasi yang diberikan terhadap karyawan. Selain itu, kinerja dapat menunjukkan seberapa baik sifat dan perilaku dari karyawan

dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan demi tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **b. Dimensi Kinerja**

Yang dimaksud dimensi kinerja atau indikator kinerja adalah berbagai elemen dalam pekerjaan yang dianggap memiliki andil dalam keberhasilan pelaksanaan pekerjaan tersebut secara keseluruhan. Dengan mengetahui dimensi-dimensi kinerja dari suatu pekerjaan, dengan itu bisa mengembangkan standar-standar untuk mempermudah proses penilaian kinerja tersebut.

Adapun dimensi kinerja menurut Edison dkk (2016) mengembangkan dari perspektif Jhon Miner (1988) diantaranya meliputi :

##### 1. Target

Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.

##### 2. Kualitas

Kualitas merupakan elemen penting sebab kualitas yang dihasilkan akan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

##### 3. Waktu Penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Hal ini merupakan modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.

#### 4. Taat asas

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tetapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggung jawabkan.

Maka dari itu untuk melakukan penilaian terhadap suatu kinerja karyawan perlu memperhatikan terlebih dahulu dimensi – dimensi yang telah dijelaskan diatas agar memudahkan dalam melakukan penilaian terhadap kinerja.

#### **c. Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja karyawan maupun kelompok dalam perusahaan akan mempengaruhi terhadap jalannya keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Namun untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut terdapat faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja baik secara individu maupun organisasi.

Menurut Edison dkk (2016) terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya yaitu :

##### 1. Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam menyelesaikan pekerjaannya, meliputi :

- a. Kemampuan dan keterampilan kerja yang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kebugaran pada fisik dan kesehatan jiwa, pengalaman kerja dan pelatihan, serta tingkat pendidikan.

b. Adanya motivasi yang dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, budaya dan agama, serta lingkungan masyarakat sekitar. Individu yang memandang suatu pekerjaan merupakan sebuah beban bagi dirinya maka akan memiliki kinerja yang rendah, sebaliknya dengan individu yang memandang suatu pekerjaan bukan sebuah beban bagi dirinya maka akan memiliki kinerja yang tinggi.

## 2. Teknologi / Mesin

Teknologi / mesin ini merupakan suatu fasilitas perusahaan sebagai alat bantu bagi seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya ataupun untuk memudahkan seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Namun perlu disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki dari karyawan yang bersangkutan.

## 3. Metode

Perlu dibangun metode / sistem (prosedur) sehingga setiap keputusan mudah diambil dan tidak kaku serta dapat memperlancar birokrasi kerja dan membangun sinergi yang baik antar orang / bagian.

Sedangkan menurut Hamali (2016) kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor internal dan eksternal diantaranya meliputi :

### a. Faktor internal karyawan

Faktor – faktor internal karyawan yaitu faktor – faktor dari dalam karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika karyawan itu berkembang. Faktor –

faktor bawaan misalnya saja bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor – faktor yang diperoleh misalnya saja pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. Faktor internal ini menentukan kinerja karyawan, sehingga, semakin tinggi faktor – faktor internal karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan, dan sebaliknya semakin rendah faktor – faktor internal karyawan semakin rendah pula kinerjanya.

b. Faktor lingkungan internal organisasi

Karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya memerlukan dukungan dari organisasi dimana dia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan, misalnya penggunaa teknologi robot oleh organisasi. Faktor internal organisasi misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

c. Faktor lingkungan eksternal organisasi

Faktor – faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya saja adanya peningkatan inflasi yang menurunkan nila nominal upah

dan gaji karyawan, dan selanjutnya menurunkan daya beli karyawan. Jika inflasi tidak diikuti dengan kenaikan upah dan gaji para karyawan yang sepadan dengan tingkat inflasi, maka kinerja karyawan akan menurun. Dan juga faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu budaya masyarakat, misalnya budaya orang Indonesia itu dalam hal apapun selalu santai dan leha – leha sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi terhadap kinerja seorang karyawan.

#### **d. Dampak Kinerja**

Kinerja karyawan memiliki dampak terhadap keberhasilan perusahaan maupun organisasi, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh setiap karyawan maka akan sangat membantu terhadap perkembangan organisasi maupun perusahaan.

Menurut Hamali (2016) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Keberhasilan perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya sangat bergantung salah satunya kepada kualitas kehidupan sumber daya manusia yang berada pada perusahaan tersebut. Sumber daya manusia sangatlah berperan penting terhadap peningkatan kinerja perusahaan, dan setiap keputusan – keputusan dari sumber daya manusia harus bisa meningkatkan efisiensi bahkan mampu memberikan hasil yang meningkat terhadap organisasi serta berdampak pada peningkatan kepuasan.

Agar kinerja memberikan dampak positif terhadap perusahaan, maka perusahaan harus melakukan beberapa hal seperti adanya pemberian motivasi dari seorang pimpinan kepada bawahannya secara rutin, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman, menciptakan komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahannya, meningkatkan kualitas kehidupan kerja, pemberian kompensasi disesuaikan dengan pekerjaan yang diberikan, pemberian pelatihan kerja kepada karyawan agar meningkatkan kinerja yang optimal demi tercapainya target perusahaan.

Apabila perusahaan tidak mampu memperhatikan faktor – faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan maka jalannya kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan akan terhambat bahkan akan menimbulkan kegagalan, dan target ataupun tujuan yang telah ditentukan tidak akan tercapai.

## **2. Kepuasan Kerja**

### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Hamali (2016) kepuasan kerja merupakan sikap positif yang ditunjukkan seorang karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepada dirinya, sikap positif tersebut akan timbul berdasarkan penilaian atas hasil kerja yang telah dicapainya, apabila penilaian dari hasil kerja yang diterimanya baik maka karyawan akan merasakan kepuasan dan sebaliknya apabila penilaian dari hasil kerja yang diterimanya tidak sesuai harapannya maka karyawan akan merasa kecewa sehingga akan

merasakan ketidakpuasan pada dirinya. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam upaya seorang karyawan mencapai salah satu nilai – nilai penting dalam pekerjaannya. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi pekerjaannya sedangkan karyawan yang tidak puas pasti dia tidak menyukai terhadap situasi pekerjaannya. Dan juga seorang karyawan akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya hal ini tergantung dari sifat pribadi karyawan tersebut, bagaimana seorang karyawan mempersepsikan apa yang dia terima atas pekerjaan yang dilakukannya sudah sesuai atau tidak dengan apa yang diharapkan oleh seorang karyawan dari pekerjaan yang diterimanya.

Edison dkk (2016) mengungkapkan kepuasan kerja akan membentuk suasana yang nyaman dan semangat kerja yang tinggi. Hal ini tidak terlepas dari peran organisasi dalam membentuk perilaku positif yang saling menghormati diantara individu yang ada, menghargai satu sama lain, memiliki sistem kerja yang baik, dan keterbukaan seperti organisasi dalam membuat keputusan selalu melibatkan karyawannya, dan para pemimpin harus mampu mengelola dan memotivasi serta membentuk hubungan yang baik dengan karyawannya. Pada intinya kepuasan kerja yang tinggi dari seorang karyawan berarti menandakan pula bahwa organisasi/perusahaan tersebut dikelola dengan baik.

Ricardianto (2018) menyatakan kepuasan kerja merupakan gambaran sebuah perasaan dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang

diterimanya, hal ini dapat dilihat bahwa seorang karyawan yang merasa puas dengan apa yang dia dapatkan dari perusahaan maka karyawan tersebut akan terus berusaha melakukan yang terbaik untuk perusahaan dan berusaha untuk memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya apabila seorang karyawan tidak merasakan kepuasan pada dirinya maka dia akan memandang pekerjaan yang diterimanya itu sebagai hal yang membosankan dan menjenuhkan sehingga karyawan yang bersangkutan akan dengan terpaksa dan asal – asalan pada saat melakukan pekerjaan yang diterimanya.

Siagian (2016) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang dari seorang karyawan yang bersifat positif ataupun negatif terhadap pekerjaan yang diterima. Seorang karyawan yang telah memberikan kontribusinya dengan baik serta adanya pemberian kesempatan pada karyawan tersebut untuk menunjukkan kemampuannya dalam mewujudkan tercapainya target perusahaan dan karyawan yang bersangkutan mendapatkan apresiasi dari perusahaan atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan maka karyawan itu akan merasakan kepuasan pada dirinya.

Adapun pendapat dari Setyadi dan Wartini (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan seseorang terhadap pekerjaan dengan mempertimbangkan dan menilai segala aspek yang ada di dalam pekerjaannya, sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan kerja.

Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang diterimanya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja melihatnya sebagai hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Seorang karyawan yang telah merasakan kepuasan maka dia akan bekerja dengan sungguh – sungguh dan menganggap pekerjaan yang diterimanya merupakan suatu cara untuk mencapai apa yang diinginkannya, dan sebaliknya apabila seorang karyawan tidak merasakan kepuasan maka dia akan menganggap pekerjaan yang diterimanya merupakan sesuatu yang membosankan dan menjadi beban untuk dirinya.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu atau karyawan akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda – beda sesuai dengan apa yang telah diterima oleh karyawan tersebut atas suatu pekerjaan yang telah dilakukannya dan apa yang diharapkan oleh seorang karyawan sudah terpenuhi untuk dirinya. Sehingga bisa dikatakan pula semakin banyaknya aspek – aspek dalam suatu pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya apabila aspek – aspek dalam suatu pekerjaan tidak sesuai dengan harapan dan keinginan karyawan maka karyawan akan merasakan ketidakpuasan pada dirinya.

## **b. Dimensi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja ini menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan dan kenyataan tentang pekerjaannya. Dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan maka akan meningkatkan semangat dalam bekerja pada diri karyawan.

Adapun dimensi dari kepuasan kerja menurut Edison dkk (2016) mengembangkan dari persepektif dimensi kepuasan kerja Gibson et.al.,(1993) diantaranya :

### 1. Upah

Jumlah upah yang diterima karyawan harus sesuai dengan beban kerja yang dikerjakan mereka.

### 2. Pekerjaan itu sendiri

Keadaan dimana tugas dan pekerjaan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan bertanggung jawab.

### 3. Kesempatan promosi

Tersedianya kesempatan bagi setiap karyawan untuk pindah posisi jabatan ke arah yang lebih tinggi lagi.

### 4. Penyelia

Kemampuan penyelia untuk menunjukkan minat dan perhatian terhadap karyawan.

### 5. Rekan kerja

Keadaan dimana rekan sepekerjaan menunjukkan sikap bersahabat dan saling memotivasi.

### **c. Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dari seorang karyawan tidak lepas dari adanya faktor – faktor yang mempengaruhinya. Menurut Hamali (2016) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi terhadap kepuasan kerja diantaranya meliputi :

#### **1. Gaji / imbalan yang adil**

Kepuasan kerja merupakan fungsi – fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, sejauh mana gaji memenuhi harapan – harapan seorang karyawan, dan bagaimana gaji tersebut diberikan. Uang memang mempunyai arti yang berbeda – beda bagi setiap orang. Uang disamping merupakan simbol dari pencapaian keberhasilan dan pengakuan atau penghargaan, uang juga mempunyai arti yang berbeda – beda bagi setiap orang. Uang mempunyai kegunaan sekunder. Jumlah gaji yang diperoleh dapat secara nyata mewakili kebebasan untuk melakukan apa yang ingin seseorang lakukan.

#### **2. Kondisi kerja yang menunjang**

Ruangan kerja yang sempit, panas, cahaya lampu yang tidak sesuai yang bisa mengganggu mata akan menimbulkan keengganan dari seorang karyawan untuk bekerja. Dengan seperti itu seorang karyawan akan mencari alasan untuk meninggalkan ruangan pekerjaan, sehingga mereka akan meninggalkan tugas yang diberikan kepadanya. Dengan demikian perusahaan dalam hal tersebut diharuskan untuk menyediakan ruangan kerja yang sesuai dengan apa yang diinginkan dari karyawannya, sehingga akan membuat mereka nyaman dan aman pada

saat melakukan pekerjaannya. Dengan kebutuhan – kebutuhan fisik dari seorang karyawan terpenuhi maka mereka akan merasakan kepuasan dalam bekerja.

### 3. Hubungan kerja (baik dengan rekan kerja ataupun dengan atasan)

Hubungan kerja yang terjalin dengan baik antar sesama karyawan maupun dengan atasannya maka akan menimbulkan rasa puas pada diri seorang karyawan. Misalnya saja dengan rekan kerja selalu bekerja sama dalam setiap tugas yang diberikan dan juga saling memberikan dorongan satu sama lain. Serta peran dari seorang atasan yang selalu memperhatikan setiap kondisi para karyawannya dan selalu menghargai setiap pekerjaan yang diselesaikan oleh seorang karyawan, maka akan menimbulkan rasa kepuasan dari seorang karyawan tersebut.

#### d. **Teori – Teori Kepuasan Kerja**

Terdapat teori kepuasan kerja menurut Wexley dan Yukl (1976) dalam Ricardianto (2018) yang meliputi :

##### 1. Teori Perbandingan Intrapersonal

Kepuasan dan ketidakpuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan dapat dilihat dari perbandingan antara kesenjangan yang dirasakan oleh seorang karyawan dengan standar harapan yang ingin didapatkan oleh seorang karyawan dari pekerjaan yang telah dilakukannya. Apabila kesenjangan yang diterima oleh seorang karyawan lebih kecil dari standar harapan yang ingin didapatkan oleh seorang karyawan atas pekerjaannya maka karyawan akan merasakan

kepuasan, dan sebaliknya jika kesenjangan yang diterima karyawan lebih besar dari standar harapan yang ingin diterima karyawan atas pekerjaannya maka karyawan akan merasakan ketidakpuasan pada dirinya.

## 2. Teori Keadilan

Seorang karyawan akan merasakan puas dan tidak puas tergantung apakah karyawan tersebut merasakan keadilan atau tidak dalam berbagai situasi yang terjadi di perusahaan tempat karyawan yang bersangkutan bekerja. Perasaan adil dan tidak adil atas situasi akan dirasakan oleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang – orang yang dekat dengan dirinya seperti misalnya rekan kerja.

## 3. Teori Dua – Faktor

Berdasarkan teori ini menyatakan bahwa karakteristik kepuasan kerja pada karyawan dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu *dissatisfier* atau sering disebut dengan *hygiene factors* dan *satisfier* atau disebut dengan *motivators*.

- a. *Hygiene factors* adalah faktor – faktor yang dapat menciptakan kepuasan kerja pada seorang karyawan yang terdiri dari pemberian gaji yang sesuai dengan beban kerja karyawan, adanya pengawasan terhadap karyawan sehingga mereka tidak akan mengalami kesulitan pada saat melakukan pekerjaannya, terbentuknya hubungan pribadi yang baik dengan rekan kerja, kondisi kerja yang aman serta nyaman dan adanya pemberian status. Keberadaan

kondisi – kondisi ini tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi karyawan, tetapi ketidak beradaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan pada karyawan.

- b. *Satisfier atau motivators* adalah faktor – faktor yang dapat menciptakan kepuasan kerja yang terdiri dari pemberian penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai karyawan, adanya pengakuan dari perusahaan seperti setiap karyawan dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan perusahaan, adanya pemberian wewenang dan tanggung jawab yang diberikan sehingga karyawan akan senang karena perusahaan memberikan kepercayaan terhadap dirinya, dan adanya kesempatan promosi jabatan. Apabila tidak ada kondisi – kondisi tersebut bukan berarti seseorang akan merasa tidak puas, namun apabila kondisi – kondisi itu ada akan membentuk motivasi yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik, oleh sebab itu faktor ini disebut sebagai pemuas.

**e. Dampak Kepuasan Kerja**

Setyadi dan Wartini (2016) mengungkapkan 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, hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada diri masing – masing individu. Kepuasan kerja yang dinikmati dalam setiap pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan,

perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan yang baik. Seorang karyawan yang telah merasakan kepuasan kerja maka dia dalam melakukan pekerjaannya tidak mengharapkan balas jasa walaupun balas jasa itu merupakan hal yang penting.

Sehingga adanya kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan tentunya akan mempengaruhi terhadap beberapa aspek yang meliputi pada diri karyawan itu sendiri. Semakin tinggi kepuasan kerja dari seorang karyawan, maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan. Selain meningkatkan kinerja dari seorang karyawan, dampak yang ditimbulkan dengan adanya kepuasan kerja yaitu munculnya rasa bangga dan juga komitmen tinggi dari seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Dengan demikian karyawan yang puas dalam bekerja sangat mempengaruhi terhadap kinerja individu dan juga organisasi.

### **3. Kualitas Kehidupan Kerja**

#### **a. Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja (QWL)**

Kualitas kehidupan kerja menurut Anatan dan Ellitan (2009) merupakan suatu cara yang dilakukan untuk mengatasi dampak pekerjaan yang dapat mempengaruhi terhadap pekerja dan efektifitas organisasional, serta cara dalam memberikan gagasan – gagasan partisipatif dalam upaya memecahkan masalah – masalah organisasional dan sebagai langkah dalam pembuatan keputusan organisasi. Dilihat dari aspek operasional kualitas kehidupan kerja merupakan aktivitas – aktivitas dalam organisasi yang dapat dirasakan

oleh pekerja atas pekerjaan yang diterimanya yang mengarah untuk terciptanya kesejahteraan yang baik pada karyawan.

Reddy M dan Reddy P (2010) mengungkapkan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan suatu aktivitas yang mencakup kesejahteraan individu terkait pekerjaannya dan seberapa besar imbalan yang diterima atas penyelesaian dari pekerjaan yang dilakukan. Pada dasarnya kualitas kehidupan kerja terdiri dari beberapa unsur – unsur yang meliputi kesehatan dan kesejahteraan, keamanan kerja, kepuasan kerja, pengembangan kompetensi dan keseimbangan antara bekerja dengan kehidupan tanpa kerja.

Srivastava dan Kanpur (2014) mengungkapkan kualitas kehidupan kerja merupakan aktivitas pada setiap jenjang organisasi dalam rangka menciptakan efektivitas organisasi yang lebih besar melalui peningkatan martabat individu dan pertumbuhan.

Sedangkan menurut Jain dan Thomas (2016) bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan sebuah strategi pada manajemen sumber daya manusia dalam rangka untuk meningkatkan minat dan kepentingan pada setiap individu di sebuah organisasi. Suatu kualitas kehidupan kerja yang baik maka minat kerja dari seorang individu pada organisasi akan baik pula dan juga mereka akan merasakan kepuasan atas pekerjaannya.

## **b. Dimensi Kualitas Kehidupan Kerja**

Kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu pendekatan yang melibatkan banyak kegiatan yang ada di tempat kerja. Kualitas kehidupan kerja ini sendiri apabila dikelola dengan baik oleh perusahaan maka akan menciptakan kepuasan pada diri karyawan sehingga mereka akan bersemangat dalam bekerja dan kinerja yang dihasilkan akan sesuai rencana perusahaan.

Adapun dimensi – dimensi dari kualitas kehidupan kerja menurut Yasa (2007) dalam Astitiani dan Surya (2016) diantaranya meliputi :

### **1. Partisipasi**

Dengan perusahaan selalu melibatkan para karyawannya dalam berbagai hal seperti pengambilan keputusan terkait kebijakan perusahaan, serta memberikan kesempatan pada setiap karyawannya untuk memberikan saran dalam menyelesaikan masalah sesuai dengan kemampuan mereka maka akan menimbulkan kepercayaan pada diri mereka sehingga bisa dikatakan apabila seperti itu bahwa kualitas kehidupan kerja yang mereka terima itu baik bagi diri mereka.

### **2. Pemberian Gaji/Upah**

Pemberian gaji / upah yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya harus disesuaikan dengan beban pekerjaan yang mereka terima. Sehingga bisa dikatakan bahwa perusahaan yang mampu mengelola kualitas kehidupan kerja dengan baik pasti akan memperhatikan pemberian gaji/upah terhadap karyawannya.

### 3. Restrukturisasi kerja

Restrukturisasi kerja ini dapat meningkatkan kinerja dari seorang karyawan dan juga dapat memberikan kepuasan pada diri seorang karyawan. Dengan adanya restrukturisasi kerja akan lebih mengefektifkan dan mengefisienkan pekerjaan dari seorang karyawan, seperti dengan menciptakan sistem kerja *workgroup* maka seorang karyawan akan senang karena beban pekerjaan mereka berkurang sebab dikerjakan secara tim, sehingga kinerja yang dihasilkan akan sesuai target perusahaan.

### 4. Lingkungan kerja

Kualitas kehidupan kerja bisa dikatakan baik atau tidaknya dapat dilihat dari lingkungan kerja yang diterapkan pada perusahaan tersebut. Lingkungan kerja yang diterapkan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh karyawannya maka bisa dikatakan bahwa perusahaan mampu mengelola kualitas kehidupan kerjanya dengan baik, dan sebaliknya apabila lingkungan kerja yang diterapkan oleh perusahaan tidak sesuai keinginan para karyawannya maka bisa dikatakan bahwa perusahaan belum mampu mengelola kualitas kehidupan kerjanya dengan baik.

#### c. **Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Kehidupan Kerja**

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi terhadap kualitas kehidupan kerja sehingga perusahaan atau organisasi perlu mengelola bahkan meningkatkan kualitas kehidupan kerja perusahaan.

Sedangkan menurut Reddy M dan Reddy P (2010) suatu kualitas kehidupan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang meliputi :

1. Peningkatan tingkat pendidikan pada karyawan.
2. Asosiasi pekerja.
3. Signifikansi manajemen sumber daya manusia.
4. Kerusuhan industri yang meluas.
5. Berkembangnya pengetahuan dalam perilaku manusia.

Dengan adanya faktor – faktor yang mempengaruhi terhadap suatu kualitas kehidupan kerja pada sebuah perusahaan atau organisasi oleh sebab itu perusahaan perlu memperhatikan kualitas kehidupannya dengan cara mengelola dengan baik bahkan diharuskan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja perusahaan.

#### **d. Dampak Kualitas Kehidupan Kerja**

Suatu kualitas kehidupan kerja akan memberikan dampak yang baik jika perusahaan mampu mengelola kualitas kehidupannya itu dengan sebaik mungkin. Menurut Arifin (2012) adanya kualitas kehidupan kerja yang baik akan menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dan bertahan di dalam perusahaan. Nurbiyati (2014) mengungkapkan bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu meningkatkan peran karyawan dalam memberikan kontribusinya terhadap perusahaan. Maka seorang pemimpin perusahaan harus memperhatikan suatu kualitas kehidupan kerja pada perusahaannya dan perlu dikelola dengan baik, karena hal ini akan

menolong perusahaan dalam mempertahankan karyawan – karyawan terbaik yang ada di perusahaan serta untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dan adanya kualitas kehidupan kerja yang baik akan memberikan kepuasan terhadap karyawan.

Namun terdapat pula dampak negatif dari kualitas kehidupan kerja, hal ini apabila kualitas kehidupan kerja tidak dikelola dengan baik maka akan menurunkan semangat kerja dari para karyawan sehingga sasaran ataupun target yang ditentukan perusahaan akan terhambat. Selain itu apabila kualitas kehidupan kerja tidak dikelola dengan baik maka akan mengakibatkan seorang karyawan meninggalkan perusahaan dimana dia bekerja.

## **B. KERANGKA KONSEP DAN HIPOTESIS**

### **1. Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Kinerja (H1)**

Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan oleh setiap pimpinan dalam organisasi atau perusahaan terutama dalam meningkatkan kinerja dari seorang karyawan. Karena kualitas kehidupan kerja pada dasarnya merupakan aktifitas – aktifitas yang ada di dalam perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja agar sasaran yang telah ditentukan perusahaan dapat tercapai. Semakin baik kualitas kehidupan kerja yang ada di sebuah perusahaan maka akan semakin baik pula kinerja yang akan dihasilkan oleh seorang karyawan.

Hal ini didukung dari beberapa peneliti terdahulu, seperti hasil penelitian dari Arifin (2012) menyatakan kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya dari Setyadi dan Wartini (2016) bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian dari Nurbiyati (2014) menyatakan kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Sari dkk (2016) menyatakan kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya hasil penelitian dari Irawati (2015) kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

**H1 : Kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.**

## **2. Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Kepuasan Kerja**

Kualitas kehidupan kerja yang dikelola dengan baik oleh suatu organisasi tidak hanya mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja karyawan namun mampu memberikan kepuasan kepada karyawannya. Sebab di dalam kualitas kehidupan kerja terdapat unsur – unsur yang bisa membuat seorang karyawan puas atas pekerjaannya jika dikelola dengan baik. Unsur – unsur tersebut meliputi adanya partisipasi yang melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan perusahaan, pemberian imbalan/upah yang disesuaikan dengan beban pekerjaan, menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman.

Hal ini didukung dari beberapa peneliti terdahulu seperti penelitian yang dilakukan oleh Christiadi (2014) bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Sama halnya dengan hasil penelitian dari Pamungkas (2016) menyatakan kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Astitiani dan Surya (2016) menyatakan adanya pengaruh yang signifikan dari kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian dari Nurbiyati (2014) menyatakan hal yang sama adanya pengaruh dari kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja. Yang terakhir hasil penelitian dari Setyadi dan Wartini (2016) bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

**H2 : Kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.**

### **3. Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja**

Seorang karyawan yang merasakan kepuasan maka akan tumbuh semangat kerja pada dirinya. Dengan semangat kerja yang tumbuh pada dirinya maka kinerja yang dihasilkan akan sesuai target yang telah ditentukan perusahaan.

Hal ini sesuai dengan hasil dari para peneliti sebelumnya seperti penelitian yang dilakukan oleh Christiadi dkk (2014) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Arifin (2012) menyatakan adanya pengaruh yang

signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian dari Setyadi dan Wartini (2016) bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula hasil penelitian dari Ristanti dan Dihan (2016) yang menyatakan terdapat pengaruh secara signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan Nurbiyati (2014) menyatakan hal yang sama terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

**H3 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.**

#### **4. Hubungan Antara Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

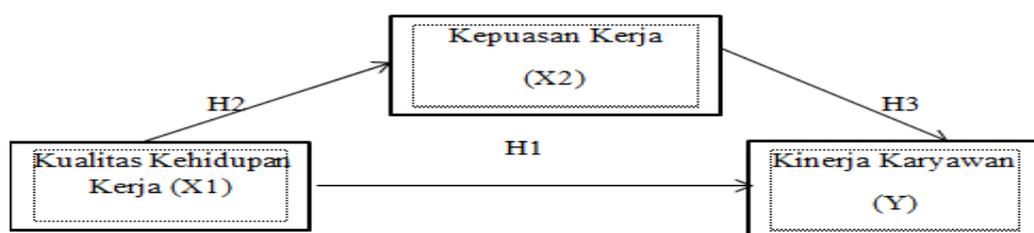
Suatu kualitas kehidupan kerja yang baik maka akan membuat seorang karyawan bertahan di dalam perusahaan. Karyawan yang bertahan di dalam perusahaan bisa dikatakan bahwa mereka merasa puas dengan kondisi dan pekerjaan yang mereka dapatkan. Apabila seorang karyawan merasa puas maka akan menumbuhkan semangat kerja pada dirinya sehingga kinerja dari mereka akan sesuai dengan sasaran perusahaan.

Hal ini didukung dengan para peneliti terdahulu, seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Christiadi dkk (2014) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja dapat berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut

sejalan dengan penelitian dari Setyadi dan Wartini (2016) menyatakan bahwa adanya pengaruh tidak langsung dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Penelitian dari Ristanti dan Dihan (2016) menyatakan kualitas kehidupan kerja dapat berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Begitu pula hasil penelitian dari Ramadhoan (2015) menyatakan adanya pengaruh tidak langsung dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Selanjutnya penelitian dari Nurbiyati (2014) menyatakan hal yang sama adanya pengaruh tidak langsung dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

**H4 : Kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.**

### C. MODEL PENELITIAN



**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian**

Keterangan :

X1 : Variabel Independen

X2 : Variabel Intervening

Y : Variabel Dependen