

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kualitas Kehidupan Kerja

1. Pengertian kualitas kehidupan kerja

Cascio (2006: 24) mendefinisikan kualitas kehidupan kerja sebagai suatu persepsi pekerja terhadap fisik dan kesejahteraan mental mereka di tempat kerja. Setiap orang yang bekerja pada sebuah perusahaan, mengharapkan lingkungan kerja yang nyaman, rekan-rekan kerja yang bisa di ajak untuk bersinergi, adanya dukungan dari atasan dalam pengembangan diri. Semua hal tersebut dapat terpenuhi dengan pelaksanaan aspek yang terkandung dalam kualitas kehidupan kerja atau QWL. Menurut Wibowo (2017: 107), dengan usaha memaksimalkan kualitas kehidupan kerja di perusahaan dapat memunculkan peranan para karyawan, untuk perbaikan kinerja dan produktivitas. Selain itu, pemberian kualitas kehidupan kerja yang memadai juga merupakan bentuk penghargaan terhadap kemampuan para karyawan yang memiliki sebuah komitmen pada perusahaan. Mereka akan ditujukan terhadap sumber daya yang dimiliki beserta manajemen perusahaan agar nantinya mengembangkan lingkungan kerja dan dapat memberikan kontribusi terhadap perbaikan kinerja mereka. Para karyawan yang bekerja menginginkan pekerjaan yang mampu memenuhi kebutuhan materil dan non materil. Bukan hanya pekerjaan yang memberikan penghasilan tetapi juga pekerjaan yang mampu memberikan tambahan ilmu, dan membuat mereka merasa bermakna berada di

perusahaan karena telah ikut terlibat memutuskan kebijakan terkait segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.

Selanjutnya Nawawi (2016: 23), mengemukakan kualitas kehidupan kerja atau disingkat QWL merupakan usaha perusahaan untuk dapat menciptakan perasaan aman dan kepuasan dalam bekerja, agar sumber daya manusia di dalam perusahaan menjadi kompetitif. Pendapat lain dari Siagian (2015: 320) bahwa aspek kualitas kehidupan kerja merupakan konsep sistematis di dalam kehidupan organisasional yang menekankan keterlibatan para pekerja untuk menentukan cara mereka bekerja dan apa sumbangan yang dapat mereka berikan bagi perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran pencapaian produktivitas. Sangat penting bagi perusahaan untuk memahami dan memperhatikan kebutuhan para karyawan, dengan berupaya menjadikan pekerjaan memberi dampak positif kepada mereka dan perusahaan. Dampak yang dimaksud ialah dalam bentuk, seperti pandangan bahwa pekerjaan dapat memberikan wawasan baru dan tantangan bagi karyawan, namun selain itu juga kontribusi maksimal untuk pencapaian perusahaan. Hal ini yang akan menambah motivasi untuk karyawan dalam bekerja.

Menurut Walton dalam Ristanti & Dihan (2016) yang dimaksud kualitas kehidupan kerja adalah sebuah pandangan dari pekerja terhadap situasi dan pengalaman di tempat kerja. Artinya dalam praktik merealisasikan kualitas kehidupan kerja, perusahaan berusaha melihat dari sudut pandang para pekerja, kualitas kehidupan kerja yang baik pada sebuah perusahaan akan membuat karyawan merasa lebih bernilai bagi perusahaan, kemudian dengan pekerjaan yang dilakukan akan meningkatkan kompetensi karyawan serta membantu menghasilkan

kinerja optimal. Jika hal tersebut dirasakan oleh karyawan maka itu indikasi keberhasilan dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja yang dilakukan oleh perusahaan. Menurut Saraji dan Dargahi (2006), kualitas kehidupan kerja merupakan program yang komperhensif, dimana pelaksanaan aspek kualitas kehidupan kerja bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pekerja, sebagai bagian pembelajaran, serta membantu mengelola perubahan dan transisi supaya berjalan dengan baik.

Kualitas kehidupan kerja menekankan perusahaan, agar tidak hanya memberikan apa yang di butuhkan oleh karyawan dari persepsi perusahaan, akan tetapi mereka dapat memberikan masukan apa saja hal yang mereka butuhkan di dalam meningkatkan kinerja yang mereka hasilkan. Seperti terkait fasilitas kerja, kejelasan karier, komunikasi dan pemecahan masalah yang terbuka, terlindungi dari pemberhentian, perhatian terhadap kesehatan, gaji yang layak melalui keterlibatan dalam memberi kebebasan untuk mengutarakan hal yang mereka inginkan demi kelancaran dalam menunaikan pekerjaan. Keterlibatan yang dimaksud yaitu sebuah partisipasi karyawan untuk ikut menentukan kebijakan yang akan di terapkan yang menyangkut para karyawan itu sendiri, sehingga meningkatkan rasa kebanggan bagi para karyawan. Anatan dan Ellitan (2009: 110) mengatakan kualitas kehidupan kerja merupakan cara berfikir tentang manusia, pekerjaan dan organisasi yang menitikberatkan pada dampak pekerjaan yang terhadap efektifitas organisasional dan karyawan, disamping memberikan masukan berupa gagasan partisipatif dalam memecahkan permasalahan dan pembuat keputusan.

Konsep kualitas kehidupan kerja lebih mengutamakan memberikan kebebasan kepada pekerja atau karyawan untuk ikut terlibat aktif memutuskan kebijakan terkait pekerjaan, mendesain lingkungan tempat kerja, mendapatkan segala kebutuhan yang membantu dalam bekerja agar menghasilkan pertumbuhan kemampuan para karyawan sehingga kompetensi mereka bertambah dan meningkatkan efektifitas serta efisiensi perusahaan. Menurut Siagian (2015: 320) filsafat yang melatarbelakangi konsep kualitas kehidupan kerja diantaranya:

- a. Dalam memperkerjakan karyawan, perusahaan tidak hanya memanfaatkan tenaganya, akan tetapi juga kemampuan intelektual mereka dalam memecahkan masalah di dalam pekerjaan yang dihadapi.
- b. Harkat dan juga martabat manusia merupakan hal yang mutlak untuk diakui dan dihargai.
- c. Gaya manajerial yang di inginkan oleh karyawan adalah yang demokratik.

Pada akhirnya tujuan penerapan aspek ini adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan, melalui keterlibatan aktif karyawan dalam peningkatan mutu kehidupan berkarya mereka di perusahaan, dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan dalam bekerja untuk membuat pekerjaan yang mereka lakukan mampu dikerjakan dengan optimal sehingga perusahaan mampu mencapai sasaran produktivitas.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja

Menurut Nadler dan Lawler dalam Anatan & Ellitan (2009: 109), menyebutkan beberapa faktor yang menentukan keberhasilan dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja di perusahaan yang berfokus pada keterlibatan:

a. Persepsi akan kebutuhan

Kualitas kehidupan kerja akan berhasil meningkat apabila berfokus pada kebutuhan, yaitu kebutuhan dari para karyawan, tentang apa saja yang di perlukan dalam memudahkan ketika bekerja ataupun apa yang diperlukan agar mereka selalu merasa bersemangat dalam melakukan pekerjaan.

b. Berfokus pada masalah yang penting di dalam organisasi

Dalam memberikan tanggung jawab lebih kepada pekerja untuk memberikan inisiatif atau masukan kepada perusahaan, difokuskan pada bagian vital namun yang kurang berkembang. Kebebasan untuk menerapkan ide oleh para karyawan supaya bagian tersebut berkembang dan mampu memberikan kontribusi bagi organisasi secara maksimal.

c. Memiliki struktur untuk mengidentifikasi memecahkan masalah

Dalam mencari pemecahan masalah, harus melalui konseptual, artinya tim kerja harus menjabarkan langkah-langkah yang perlu di tempuh hingga pada penyelesaian masalah. Ini penting untuk

menghindari kegagalan dalam menjalankan kegiatan saat memecahkan masalah

- d. Sistem imbalan di desain dengan baik sesuai tuntutan yang ada

Dalam memberikan imbalan harus sesuai dengan beban kerja yang di berikan, semakin banyak karyawan terlibat dan berkontribusi dalam pekerjaannya maka imbalan harus semakin besar.

- e. Berbagai sistem dan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi

Sistem yang ada di perusahaan tidak kaku begitu juga dengan nilai-nilai di perusahaan, ini dimaksudkan agar keduanya fleksibel mengikuti perkembangan, demi kelancaran dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja

- f. Keterlibatan seluruh anggota organisasi

Keberhasilan dalam mengaplikasikan ide-ide dan gagasan dari para karyawan, perlu adanya dukungan dari seluruh elemen di perusahaan. Keberhasilan akan mustahil terjadi jika hanya segelintir orang yang ikut terlibat dalam merealisasikan, karena memang penerapan sistem yang memberikan kebebasan kepada karyawan, bertujuan agar mereka berperan aktif dan bisa bekerja sama dengan para manajer ataupun pimpinan di perusahaan dan bukan hanya sebagai penerima tugas.

3. Dimensi kualitas kehidupan kerja

Dengan kualitas kehidupan kerja yang baik dapat menjadikan para karyawan merasa nyaman ketika bekerja yang pada akhirnya membuat karyawan enggan untuk berpindah mencari perusahaan baru. Karyawan merasa bahwa apa yang menjadi kebutuhannya telah dipenuhi oleh perusahaan, berikut merupakan komponen dari kualitas kehidupan kerja, yaitu aspek-aspek yang digunakan oleh perusahaan untuk mewujudkan kualitas kehidupan kerja para pekerja secara baik.



Gambar 2. 1

“Quality In All We Are And All We do”

Sumber: Cascio (2006: 25)

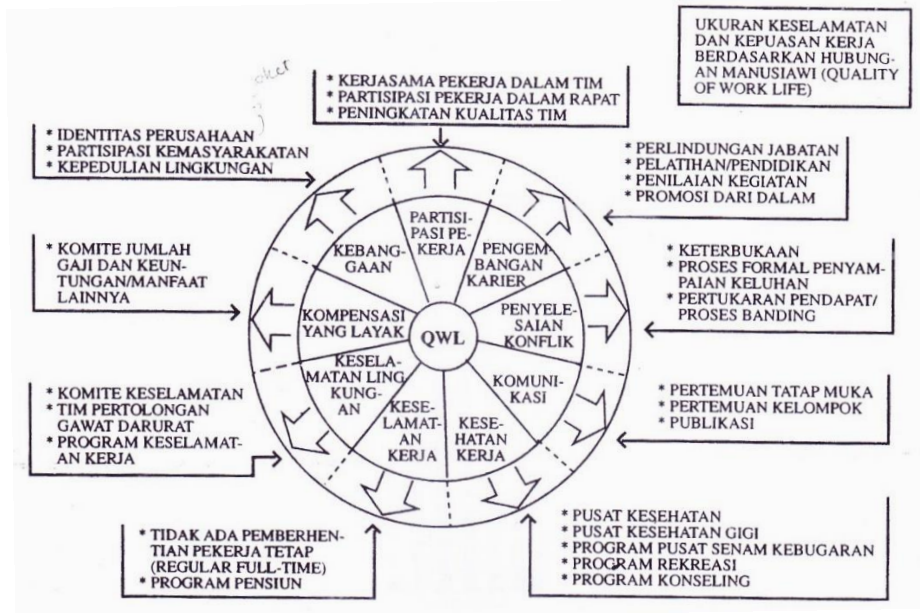
Dalam gambar di atas, terdapat sembilan dimensi kualitas kehidupan kerja.

Urutan dari dimensi kualitas kehidupan kerja diantaranya:

- a. Partisipasi karyawan atau *Employee Participation*.

- b. Pengembangan karier atau *Career Development*.
- c. Penyelesaian konflik atau *Conflict Resolution*.
- d. Komunikasi atau *Communication*.
- e. Kesehatan atau *Wellness*.
- f. Keselamatan kerja atau *Job Security*.
- g. Keselamatan lingkungan atau *A safe Environment*.
- h. Kompensasi yang layak atau *Equitable Compensation*.
- i. Kebanggaan atau *Pride*.

Adapun menurut Nawawi (2016: 24), kualitas kehidupan kerja juga mempunyai sembilan dimensi yang perlu diciptakan dan dibina, serta dikembangkan dalam lingkungan SDM.



Gambar 2. 2

“Dimensi Kualitas Kehidupan Kerja”

Sumber: Nawawi (2016: 24)

- a. Partisipasi karyawan, yaitu tiap-tiap karyawan menginginkan untuk selalu dapat diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pada setiap pekerjaan, sesuai dengan posisi mereka dan jabatan dari karyawan. Untuk itu perusahaan dapat merealisasikannya dengan membuat tim inti yang melibatkan karyawan, dalam rangka memikirkan langkah yang perlu ditempuh oleh perusahaan dalam memenangkan persaingan.
- b. Pengembangan karier, yaitu semua karyawan yang bekerja untuk perusahaan sangat memerlukan kejelasan pengembangan jenjang karier guna menghadapi masa depan mereka. Hal ini dapat di tempuh dengan cara menawarkan jabatan atau posisi tertentu bagi mereka yang memiliki kinerja bagus, atau dapat memberikan kesempatan kepada mereka supaya mengikuti pelatihan/pendidikan di luar perusahaan.
- c. Penyelesaian konflik, yaitu tiap-tiap karyawan memerlukan adanya pemecahan konflik bersama perusahaan, dengan terbuka, jujur dan adil. Kondisi tersebut sangat mempengaruhi loyalitas mereka pada perusahaan, kemudian dedikasi serta motivasi kerja para karyawan. Untuk itu perusahaan dapat memberikan kesempatan penyampaian keluhan melalui pengisian formulir atau skema yang disediakan.
- d. Komunikasi, setiap karyawan mengharapkan adanya komunikasi yang terbuka tentunya dalam batas-batas wewenang yang ditentukan dan tanggung jawab masing-masing pekerja, komunikasi yang lancar akan membuat penyampaian informasi yang dirasa cukup penting, menjadi

tepat diterima pada waktunya yang pada akhirnya akan menimbulkan rasa kepuasan dari para karyawan.

- e. Kesehatan kerja, setiap karyawan memerlukan perhatian terkait kesehatan mereka, agar dapat bekerja dengan secara efisien, efektif dan produktif. Dalam hal ini perusahaan dapat menyelenggarakan program kesehatan yang membantu para karyawan untuk mengontrol kesehatan mereka demi menghasilkan kinerja optimal.
- f. Keselamatan kerja, merupakan hal yang sangat penting. Karyawan memerlukan adanya jaminan kelangsungan pekerjaannya. Perusahaan harus berusaha menghindari memberhentikan karyawan, dan menjadikan mereka sebagai karyawan tetap serta memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengundurkan diri melalui program pensiun.
- g. Keselamatan lingkungan di dalam melakukan pekerjaan, semua karyawan yang bekerja memerlukan adanya keamanan lingkungan kerja. Perusahaan harus berusaha memberikan rasa aman kepada para karyawan, salah satu caranya dengan membentuk komite keselamatan kerja karyawan.
- h. Kompensasi yang layak, semua karyawan menginginkan adanya kompensasi yang memadai. Karyawan menginginkan gaji yang sesuai dengan beban kerja yang mereka terima. Untuk itu sangat penting bagi perusahaan membentuk struktur kepengurusan untuk mengatur

kompensasi langsung dan tidak langsung yang diterima karyawan agar kompetitif dan dapat mensejahterakan.

- i. Kebanggaan, setiap karyawan perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangga terhadap perusahaan tempat kerja mereka. Untuk itu penting bagi perusahaan menciptakan ciri khas sebagai identitas yang dapat menimbulkan rasa bangga para karyawan yang bekerja.

Walton dalam Zin (2004) menyatakan kualitas kehidupan kerja memiliki delapan dimensi, diantaranya:

- a. Kompensasi yang memadai dan adil atau *adequate and fair compensation*.
- b. Lingkungan yang aman dan sehat *safe and healthy environment*.
- c. Pengembangan kapasitas manusia atau *development of human capacities*.
- d. Pertumbuhan dan keamanan atau *growth and security*.
- e. Integrasi sosial atau *social integration*.
- f. Konstitusionalisme atau *constitutionalism*.
- g. Ruang hidup total atau *the total life space*.
- h. Relevansi sosial atau *social relevance*.

4. Dampak optimalisasi kualitas kehidupan kerja

Kualitas kehidupan kerja atau disingkat QWL adalah sebuah konsep teori yang bertujuan untuk menghargai kemampuan serta kinerja individu di perusahaan, artinya kemampuan, pengetahuan, dan keterlibatan para pekerja sangat di hargai

dan dibutuhkan untuk kemajuan perusahaan. Menurut Nadler dan Lawler dalam Zin (2004) kualitas kehidupan kerja menjadi elemen kunci sebagai peningkatan kinerja, karena partisipasi dapat menjadikan karyawan bekerja lebih baik, mereka yang diberikan kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, maka akan berusaha mengembangkan kemampuan yang dimiliki dan ketrampilan sehingga meningkatkan rasa kebermaknaan. Karyawan akan merasa keberadaan dirinya mampu memberikan manfaat kepada perusahaan.

Di dalam sebuah lingkungan perusahaan dengan kualitas kehidupan kerja yang baik ditandai dengan adanya dampak yaitu karyawan terlihat nyaman saat bekerja, keinginan atau semangat bekerja menjadi tinggi, kompetensi pekerja semakin meningkat, yang pada akhirnya akan menciptakan efektivitas organisasi dalam mencapai sasaran produktivitas. Proyek-proyek kualitas kehidupan kerja akan berjalan dengan baik apabila semua pihak yang ikut terlibat di dalamnya fokus merasakan bahwa terdapat tantangan beserta peluang di dalam perusahaan. Sangat penting keterlibatan semua pihak agar dapat berkembang dari berbagai faktor seperti tekanan finansial ataupun permasalahan organisasional lainnya. Supaya kualitas kehidupan kerja menjadi efektif, perusahaan perlu memfokuskan kepada permasalahan yang penting misalnya masalah terkait sumber daya manusia, yang memerlukan pelatihan karena sebagian besar proyek-proyek yang berhasil cenderung didapatkan dengan menyertakan pelatihan yang baik.

Menurut Belcher dalam Wibowo (2017: 107) terdapat karakteristik lingkungan perusahaan yang memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik:

- a. Karyawan memiliki peluang mempengaruhi keputusan.
- b. Karyawan selalu berpartisipasi dalam memecahkan masalah.
- c. Karyawan memperoleh informasi yang lengkap mengenai pengembangan yang sedang diusahakan.
- d. Karyawan menerima timbal balik yang sifatnya membangun
- e. Karyawan merasa senang bekerja dalam tim dan berusaha meningkatkan berkolaborasi dengan rekan kerja.
- f. Karyawan merasakan pekerjaan yang bermakna serta menantang
- g. Karyawan merasakan tentang keamanan kerja serta kesempatan kerja.

5. Kesimpulan

Berdasarkan beberapa teori di atas, dapat disimpulkan kualitas kehidupan kerja atau disingkat QWL adalah sebuah upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan mental dan fisik mereka di tempat kerja melalui keterlibatan kerja. Secara operasional kualitas kehidupan kerja menggambarkan aktivitas yang bisa dimaknai oleh para karyawan sebagai suatu usaha yang menuju pada terciptanya keseimbangan kerja. Selain menjadi kultur esensial yang menopang keberhasilan organisasi atau perusahaan mencapai target, kultur tersebut melahirkan anggota-anggota organisasi yang bebas dari rasa takut. Kultur dan kondisi yang kondusif tersebut menciptakan komitmen timbal balik antara karyawan dengan perusahaan atau organisasi. Efektifitas organisasi tidak akan pernah tercapai tanpa adanya keterlibatan dari orang-orang yang matang dan mempunyai komitmen tinggi terhadap perusahaan.

Dalam kualitas kehidupan kerja seorang manajer adalah pemimpin dan pelatih bukan sebagai atasan yang selalu ingin memerintah. Sangat penting sekali adanya keterbukaan dan rasa saling percaya agar tidak ada perpecahan dan perasaan ingin melakukan perlawanan terhadap manajemen perusahaan kemudian perlu adanya sistem informasi yang baik, yang artinya bahwa saat ada informasi penting maka akan diterima dengan tepat waktu dan akurat. Kualitas kehidupan kerja hendaknya perlu diperbaiki secara kontinyu yang melangkah dari hal yang membuat perpecahan ke persatuan yang bertujuan memecahkan masalah.

B. Komitmen Organisasional

1. Pengertian komitmen organisasional

Komitmen dapat diartikan sebagai janji yang muncul dari dalam diri untuk melakukan sesuatu, janji terhadap diri sendiri maupun orang lain yang tercermin melalui tindakan. Menurut Samsuddin (2018: 61) komitmen adalah pengakuan seutuhnya, sebagai sikap yang berasal dari watak yang muncul dari dalam diri seseorang. Komitmen individu akan memunculkan motivasi diri dan mendorong semangat dalam bekerja, sehingga mampu menjalankan tugas menuju perubahan ke arah yang lebih baik. Robbins dan Judge (2015: 47) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan seorang karyawan telah memihak pada organisasi beserta tujuan-tujuannya dan berusaha untuk tetap mempertahankan keanggotaannya.

Menurut Marganingsih dan Martani (2010), komitmen organisasional dapat mencerminkan suatu sikap karyawan yang menggambarkan perasaan suka atau tidak suka terhadap organisasi. Setiap organisasi maupun perusahaan

mengharapkan untuk selalu meraih target pencapaian yang ditetapkan, untuk mencapainya diperlukan peran sumber daya manusia yang berkualitas yaitu yang memiliki kompetensi yang baik, setidaknya terkait dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Apabila organisasi atau perusahaan memerlukan dukungan para karyawan, maka perlu memberikan perhatian terkait kesejahteraan dan pengembangan sumber daya manusianya. Dengan demikian akan terjalin rasa keterikatan antara organisasi dengan sumber daya manusianya. Sehingga karyawan akan merasa organisasi tempat mereka bekerja adalah organisasi yang peduli dan menjadi tempat yang terbaik untuk bekerja. Akhirnya mereka akan merasa sangat tidak layak untuk meninggalkan organisasi tersebut, keadaan ini memperlihatkan bahwa karyawan telah memiliki komitmen pada organisasi.

Menurut Allen dan Meyer dalam Meyer & Herscovitch (2001) komitmen organisasional adalah suatu keadaan psikologis karyawan yang menunjukkan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya pada organisasi atau perusahaan. Komitmen organisasional sangat mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan di tempat mereka bekerja. Hal tersebut diungkapkan oleh Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2016: 187) yang mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu derajat individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan terlibat dengan segala aktivitas organisasi serta tidak ingin meninggalkan organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen yang baik akan merasakan bahwa permasalahan organisasi merupakan permasalahan bersama. Komitmen organisasional menurut Abrivianto P, dkk. (2014) didefinisikan sebagai keadaan dimana seorang karyawan memihak kepada

organisasi serta berkeinginan menjaga keanggotaan dan organisasi tersebut. Sementara itu pendapat lain yaitu Schermerhorn, dkk. dalam Wibowo (2016: 188) mengemukakan bahwa komitmen organisasional sebagai suatu tingkatan loyalitas yang dirasakan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Mendapatkan loyalitas dari seorang karyawan merupakan hal yang tidak mudah, namun menghilangkan loyalitas mereka merupakan hal yang gampang. Sikap loyal dapat diartikan sebagai sebuah sikap dukungan penuh dan kepatuhan yang teguh dari seorang individu terhadap individu di dalam organisasi atau perusahaan. Setiap organisasi atau perusahaan tentu saja menginginkan sikap loyal dari para karyawan, karena karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan berusaha mengeluarkan kemampuan terbaik bagi setiap pekerjaan yang dilakukannya. Menurut Luthans dalam Samsuddin (2018: 62) menyatakan pengertian komitmen organisasional dalam tiga aspek yang saling berkaitan, pertama merupakan sebuah keinginan yang berasal dari pekerja untuk tetap ingin menjadi anggota organisasi, kedua yaitu keinginan untuk mengeluarkan usaha pada tingkatan tinggi demi nama organisasi, ketiga yaitu suatu keyakinan diri serta menerima terhadap nilai-nilai dan tujuan dari organisasi.

Durkin dalam Samsuddin (2018: 71) memberikan pandangan komitmen organisasional sebagai suatu perasaan yang kuat dan erat dari individu terhadap tujuan dan nilai dari organisasi dalam kaitannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan serta nilai-nilai tersebut. Karyawan yang menghindari pengunduran diri lebih cenderung memiliki komitmen organisasional yang baik, sekalipun merasakan perasaan tidak puas, hal ini disebabkan karena karyawan

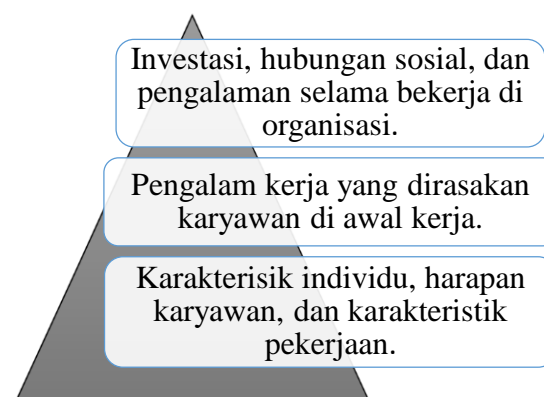
memiliki rasa kesetiaan. Begitu pula dengan adanya keterikatan terhadap suatu gagasan yang diwujudkan dalam bentuk komitmen pada organisasi dan juga satuan kerja akan membuat karyawan bertahan dalam satuan kerja tersebut menjadi lebih tinggi dari pada karyawan yang tidak memiliki rasa keterikatan pada satuan kerja tersebut. Keberhasilan pengelolaan organisasi atau perusahaan sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengolah sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam dunia kerja komitmen organisasional sangat penting dimiliki oleh karyawan karena dengan komitmen akan membuat mereka menjadi lebih produktif. Namun komitmen tidak hadir begitu saja, komitmen akan muncul dikarenakan organisasi berusaha memenuhi aspek-aspek yang dapat mendorong memunculkan komitmen organisasional. Oleh karena itu komitmen harus dipelihara agar tetap tumbuh dan menetap di sanubari para karyawan. Melalui cara-cara dan penerapan teknik yang tepat, pimpinan yang berkompeten dapat menciptakan dan menumbuhkan komitmen.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Samsuddin (2018: 63) mengatakan komitmen organisasional sebagai suatu tingkat kepercayaan dan penerimaan pekerja terhadap tujuan yang dimiliki oleh organisasi dan mempunyai keinginan untuk bertahan di organisasi tersebut. Komitmen organisasional dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan terlihat antusias dalam segala kegiatan yang dilakukan yang menyangkut organisasi, dan mereka akan lebih menunjukkan keterlibatan yang tinggi yang diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Samsuddin (2008: 64) memberikan pengertian komitmen organisasional adalah semua perasaan dan

segala sikap karyawan dalam menerima terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi termasuk pada pekerjaan mereka yang dapat dilihat dari kemauan untuk selalu mempertahankan organisasi atau tekad suatu bulat untuk mencapai tujuan utama organisasi, keterlibatan dalam mengerjakan tujuan organisasi dan kesetiaan yang tinggi terhadap organisasi.

Kemudian Wibowo (2016: 188) menyatakan bahwa komitmen adalah kesediaan karyawan untuk mengikat diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi dikarenakan perasaan terlibat aktif dalam segala kegiatan organisasi. Berdasarkan beberapa teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah sebuah sikap yang dimiliki oleh karyawan yang memperlihatkan keberpihakan terhadap organisasi dan berusaha untuk mempertahankan keanggotaan dengan diwujudkan untuk selalu terlibat aktif dalam mewujudkan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional



Gambar 2. 3

“Terbentuknya Komitmen Melalui Tiga Fase”

Sumber: Minner dalam Samsuddin (2018: 63)

Dalam piramida tersebut dijelaskan faktor yang membuat sebuah komitmen organisasional dari individu dapat terbentuk mulai dari fase pertama atau yang paling dasar hingga fase terakhir atau puncak pyramida. Komitmen karyawan terhadap suatu organisasi atau perusahaan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Melalui pendekatan multidimensional akan lebih menjabarkan hubungan yang dimiliki seorang karyawan dengan organisasi tempat mereka bekerja. Van Dyne dan Graham dalam Samsuddin (2018: 65) mengemukakan faktor-faktor yang dapat memunculkan komitmen organisasional individu berdasarkan pendekatan multidimensional, diantaranya:

a. Faktor Personal

Terdapat beberapa faktor yang muncul dari individu, antara lain faktor umur karyawan, *background* individu, *attitude* yang dimiliki pribadi, dan *value* atau nilai yang dianut serta kebutuhan dari dalam diri karyawan. Tidak sedikit pula hasil penelitian yang menyimpulkan bahwa tipe-tipe karyawan dapat berpengaruh terhadap komitmen mereka pada organisasi tempat mereka bekerja. Misalnya, pekerja yang lebih teliti, kemudian ekstrovet, dan memiliki pandangan positif atau optimis terhadap hidupnya akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Selain itu para karyawan atau pekerja yang lebih berorientasi terhadap kelompok dan memiliki tujuan serta mementingkan kelompok akan cenderung lebih terikat dengan anggota kelompok.

b. Faktor Situasional

1) *Workpace values*

Pembagian-pembagian nilai adalah komponen penting dalam menghadirkan komitmen. Nilai yang tidak kontroversial seperti dalam kualitas, kerjasama, inovasi, partisipasi akan lebih gampang dibagi untuk membangun hubungan yang kuat diantara anggota. Misalnya karyawan yang percaya pada nilai kualitas suatu produk maka mereka akan lebih condong untuk berperilaku yang memberikan kontribusi dalam peningkatan kualitas dari produk, hal berbeda jika seorang karyawan meyakini *value* atau nilai dari partisipasi maka dipastikan mereka akan menganggap menghasilkan suatu perbedaan yang kompetitif adalah dengan sering berpartisipasi, konsekuensi yang diperoleh yaitu karyawan menjadi mau mencari solusi demi kemajuan perusahaan atau organisasi.

2) *Subordinate-supervisor interpersonal relationship*

Perilaku yang diperlihatkan oleh atasan di tempat kerja merupakan hal utama untuk menghasilkan derajat kepercayaan antar individu yang baik di dalam tim kerja, seperti tidak lupa berbagi informasi penting kepada karyawan, kemudian menghargai hasil kerja dan berusaha menjaga perasaan mereka. Secara lebih luas apabila seorang supervisor atau atasan mampu menunjukkan perilaku-perilaku yang baik yang memiliki hubungan dengan usaha

memajukan perusahaan maka akan mempengaruhi tingkat komitmen karyawan atau bawahannya.

3) *Job characteristics*

Karakteristik pekerjaan seperti kepuasan pada otonomi, status, organisasi dapat meningkatkan perasaan individu terhadap tanggung jawab yang dibebankan dan menumbuhkan keterikatan pada organisasi atau perusahaan.

4) *Organizational support*

Berdasarkan study, pekerja akan mau melakukan tugas di luar tanggung jawabnya pada apabila perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja memberikan dukungan terkait keseimbangan dalam tanggung jawab sebagai pekerja dan urusan keluarga menjadi mudah, menyediakan benefit, mendampingi karyawan ketika mengalami masa sulit dan memberikan bantuan terhadap anggota keluarga karyawan.

c. Faktor Posisi

1). *Organizational tenure*

Karyawan yang telah lama bekerja di organisasi atau perusahaan memiliki rasa keterikatan yang lebih kuat.

2). *Hierarchical job level*

Secara umum status karyawan akan mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi tempat kerjanya, karyawan yang memiliki motivasi dan keinginan untuk terlibat aktif di

perusahaan atau organisasi pada umumnya mempunyai jabatan tinggi di perusahaan. Kemudian, sering pula karyawan yang memiliki jabatan tinggi akan cenderung lebih berkomitmen, hal ini dikarenakan mereka dapat mempengaruhi keputusan yang dibuat organisasi.

Heller dalam Wibowo (2016: 190) mengungkapkan pekerja yang memiliki komitmen akan sangat berharga, perusahaan atau organisasi dapat menumbuhkan komitmen dari karyawan dengan memperhatikan kebutuhan penunjang kerja mereka, memberi perhatian terhadap semua tingkatan karyawan, mempercayai dan mentoleransi individualitas serta menciptakan kondisi bebas kesalahan. Adapun Heller dalam Wibowo (2016: 191) menyarankan beberapa cara yang dapat ditempuh untuk menumbuhkan komitmen melalui faktor-faktor, diantaranya:

a. Memelihara kepercayaan (*nurturing trust*)

Kunci untuk meraih kepercayaan adalah mengedepankan kualitas dan gaya kepemimpinan, dan pertama kali yang harus dilakukan adalah mempercayai karyawan yang bekerja untuk organisasi.

b. Memenangkan pikiran, semangat dan hati (*Winning minds, spirits, and hearts*)

Komitmen dari karyawan tidak dapat dibentuk sebelum pemimpin mampu menunjukkan kebutuhan akan psikologis, intelektual dan emosional, seperti memberikan otonomi dalam menciptakan lingkungan pekerjaan, menghargai hasil kerja keras dan

memberdayakan karyawan dengan menyerahkan kontrol sebanyak mungkin.

c. Menjaga komitmen pekerja (*keeping staff committed*)

Memperkaya pekerjaan dan meningkatkan motivasi merupakan hal yang paling efektif dalam menjaga komitmen seseorang.

d. Menghargai keunggulan (*rewarding excellence*)

Pengakuan atas kemampuan merupakan hal penting dan efektif untuk menjaga komitmen.

e. Bersikap positif (*staying positive*)

Lingkungan kerja yang positif merupakan hal penting, untuk membangunnya dapat melalui *mutual trust*, saling memberikan kepercayaan antara organisasi dengan karyawan.

3. Dimensi komitmen organisasional

Komitmen organisasional menjadi aspek penting bagi sebuah organisasi yang ingin selalu menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, organisasi yang telah berusaha untuk membentuk dan meningkatkan komitmen organisasional dapat mengukur tingkat komitmen organisasional yang dimiliki oleh para karyawan melalui dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Diantaranya:

a. Dimensi komitmen organisasional menurut Newstrom dalam Wibowo (2016: 189):

- 1) *Affective commitmen*, yaitu suatu tingkatan emosional positif yang keluar dari diri karyawan yang menginginkan untuk tetap bekerja di organisasi.

- 2) *Normative commitment*, yaitu keinginan untuk tetap terikat karena budaya yang mengajarkan mereka untuk selalu berusaha terikat.
 - 3) *Continuance commitment*, yaitu keinginan karyawan untuk tetap bertahan karena investasi yang dirasa telah tinggi, dan mereka akan merasa waktu, usaha bahkan kerugian ekonomi serta sosial akan terjadi apabila mereka meninggalkan organisasi.
- b. Sementara menurut Allen dan Meyer (1990) dimensi komitmen tersusun atas tiga aspek yang saling berkaitan:
- 1) *Affective commitment*, yaitu terkait keinginan untuk bertahan menjadi anggota organisasi disebabkan keterikatan emosional karyawan terhadap identifikasi serta pelibatan dalam segala kegiatan organisasi. Seperti munculnya persahabatan, senang dengan pekerjaan di organisasi atau perusahaan, dan merasa puas saat menyelesaikan tugas.
 - 2) *Continuance commitment*, yaitu menyangkut komitmen didasarkan pada biaya dan resiko diperoleh ketika meninggalkan organisasi. Seperti gaji dan tunjangan serta promosi yang diterima telah sesuai dengan harapan sehingga dapat menunjang kehidupan berkeluarga. Karyawan enggan untuk keluar karena merasa tidak adanya alternatif sebaik perusahaan yang menjadi tempat kerjanya.
 - 3) *Normative commitment*, yaitu menyangkut pada kewajiban moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan bertanggung jawab pada organisasi tempat karyawan bekerja. Hal ini dapat muncul karena

karyawan merasa memiliki hutang budi kepada atasan atau rekan kerja.

4. Dampak komitmen organisasional

Komitmen organisasional yang tinggi akan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan, rendahnya absensi karyawan serta rendahnya tingkat keluar masuk karyawan. Komitmen yang baik akan menjadikan karyawan peduli dengan keadaan perusahaan dan berusaha menjadikan perusahaan tumbuh ke arah yang lebih baik. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan lebih mudah menerima visi misi dan nilai yang dimiliki organisasi atau perusahaan sehingga penurunan kinerja dapat dihindari karena karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja dan memajukan perusahaan.

Upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan komitmen organisasional dengan menekankan sikap saling terbuka dan menjaga faktor pendorong komitmen organisasional didalam sebuah iklim pekerjaan. Beberapa dampak yang ditimbulkan oleh komitmen organisasional:

a. *Turnover* rendah

Tingkat turnover atau pergantian karyawan akan rendah, karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki keinginan rendah untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

b. Ketidakhadiran rendah

Karyawan yang memiliki tingkat komitmen tinggi akan lebih sering hadir dan menghindari bolos kerja.

c. Kinerja tinggi

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung memiliki kinerja yang baik, karena sikap kesadaran yang tinggi terhadap tanggung jawab dan kecenderungan untuk berusaha mengeluarkan kemampuan maksimal setiap kali menjalankan tugas demi tercapainya sasaran produktivitas perusahaan,

5. Kesimpulan

Dalam suatu pengetahuan perilaku keorganisasian, komitmen dapat digunakan sebagai pengikat antara karyawan dengan tempat kerja mereka. Komitmen memunculkan keinginan untuk bertahan dengan menggunakan hasil usaha dalam bekerja sebagai bentuk penerimaan terhadap tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen rendah disebabkan kurangnya rasa percaya. Namun jika karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi maka akan semakin tinggi pula tingkat loyalitas dan akan bertanggung jawab lebih terhadap sesuatu yang berkaitan dengan organisasi atau perusahaan. Karyawan yang dapat memiliki komitmen organisasional tinggi, bila di dalam dirinya memiliki kepercayaan dan menerima tujuan serta nilai yang di anut organisasi, kemudian karyawan tersebut selalu berusaha mencapai apa yang targetkan perusahaan, yang terakhir selalu ingin mempertahankan identitas sebagai bagian dari organisasi perusahaan.

Kemudian komitmen organisasional dapat memperbaiki kesalahan yang terjadi agar tidak terulang terus menerus, karena karyawan akan selalu berusaha bekerja dengan teliti untuk meminimalkan kesalahan. Komitmen organisasional

yang tertanam dengan baik dapat menodorong peningkatan prestasi dan disiplin kerja para karyawan serta dapat memunculkan perasaan bertanggung jawab terhadap pekerjaan. Oleh karena itu umumnya yang menjadi tuntutan organisasi atau perusahaan adalah sebuah komitmen organisasional.

C. Kinerja

1. Pengertian kinerja

Gibson, dkk. dalam Wibowo (2017: 2) menyatakan kinerja merupakan hasil yang diperoleh dari pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan perusahaan seperti terkait kualitas, efisiensi serta hal-hal yang mencakup efektivitas. Kinerja dapat dijadikan ukuran tingkat keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Manajemen yang dimiliki oleh sebuah perusahaan harus berupaya meningkatkan kinerja karyawan dengan merekayasa sumber daya perusahaan sedemikian rupa sehingga akan muncul sinergi di dalam perusahaan untuk mencapai target. Kinerja akan berpengaruh terhadap seberapa banyak karyawan dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan. Untuk itu manajemen dituntut untuk mengoptimalkan kinerja para karyawan.

Menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2017: 7) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan kontribusi ekonomi. Setiap pekerja di dalam suatu perusahaan dipastikan akan menghasilkan kinerja. Kinerja yang di harapkan tentu yang sesuai dengan target yang di tetapkan yaitu yang dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan. Sementara itu menurut Edison (2016: 190) kinerja merupakan hasil sebuah proses yang teratur dan bertahap yang

dapat diukur berdasarkan kriteria yang telah disepakati. Sebuah kinerja yang baik adalah yang mencapai target yang diberikan, Hasibuan (2018: 94) mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil yang di capai oleh pekerja dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.

Sangat penting bagi perusahaan untuk membuat perencanaan strategis untuk mengatur segala aktivitas dalam meraih tujuan. Aguinis dalam Ricardianto (2018: 67) menyatakan *Performance is about what employees produce or the outcomes of their work*. Secara singkat aguinis menjelaskan kinerja adalah apa yang dihasilkan atau apa hasil kerja mereka. Sedangkan menurut Rivai dalam Samsuddin (2018: 77) mengungkapkan kinerja adalah sebuah perilaku nyata yang ditampilkan seseorang sebagai prestasi kerja sesuai dengan peranannya dalam perusahaan. Pendapat lain menurut Ricardianto (2018: 67) menyatakan kinerja adalah hasil pencapaian seseorang pada program yang mengarah menuju target sasaran, visi misi perusahaan melalui sebuah perencanaan strategis. Hope dan Player dalam Wibowo (2017: 38) menjelaskan bahwa perencanaan strategis merupakan proses merumuskan rencana jangka menengah hingga panjang serta cara organisasi dalam mencapainya. Tujuan perencanaan ialah untuk merumuskan langkah-langkah yang harus dilalui oleh tim kerja ataupun divisi untuk menuju target output yang ditetapkan. Perencanaan sangat berguna untuk membantu para manajer dalam membagi tugas kepada bawahannya, selain itu memudahkan untuk mengontrol para karyawan ketika berlangsungnya pekerjaan, apakah karyawan telah bekerja sesuai standar operasional yang di tetapkan dalam perencanaan yang sudah dibuat.

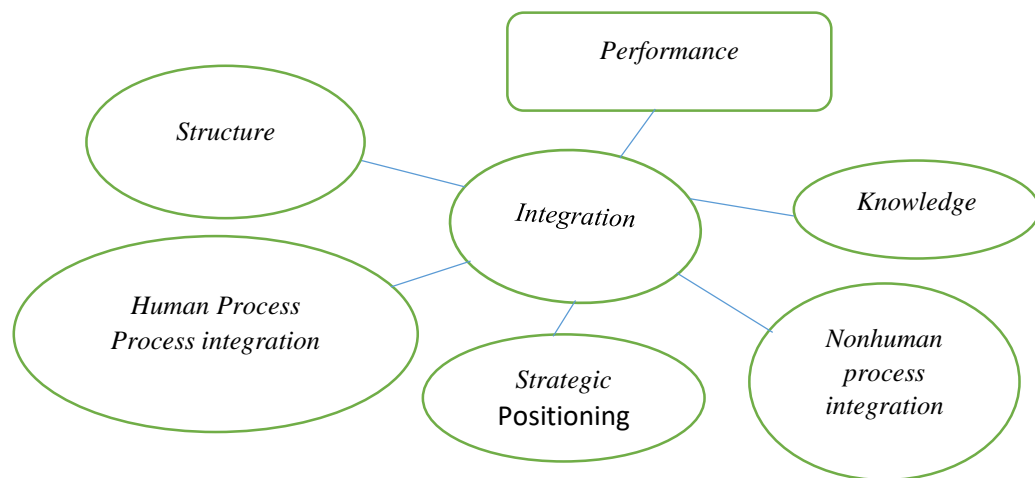
Untuk merealisasikan perencanaan, perusahaan perlu membuat manajemen kinerja. Pembuatan manajemen kinerja adalah kelanjutan dari pembuatan perencanaan. Dalam pandangan Wibowo (2017: 2) manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Dari pengertian di atas maka dapat diartikan bahwa manajemen kinerja adalah tentang bagaimana perusahaan mengelola kinerja, untuk mencapai target perusahaan, dimana dalam prosesnya, perusahaan memberikan peran kepada karyawan sehingga para pekerja memainkan peran penting untuk meraih keberhasilan. Manajemen kinerja sangat menentukan hasil kinerja yang akan di capai, fokus dari manajemen kinerja adalah mendesain pekerjaan bagi para karyawan di perusahaan.

Dari beberapa teori di atas dapat disimpulkan, bahwa kinerja berasal dari kata *job performance* (prestasi kerja) yaitu sebuah pencapaian hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dari seorang karyawan dari tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Terdapat anggapan bahwa hasil kinerja dapat di tentukan dari sikap perusahaan dalam menghargai dan memperlakukan para karyawan perusahaan, semakin baik perusahaan menerapkan kedua perlakuan tersebut kepada mereka maka dampaknya, karyawan akan berusaha mengerahkan kemampuan terbaiknya ketika bertugas. Disebabkan mereka merasa hasil kerja mereka di anggap penting untuk kemajuan perusahaan. Kemudian untuk mengetahui apakah karyawan sudah bekerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, di perlukan pengukuran kinerja. Ukuran kinerja dapat memberikan informasi bagaimana progres atau prestasi tiap-tiap individu yang bekerja, selain itu ukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai

indikator untuk melakukan umpan balik yang tepat yang akan diberikan atas kontribusi dari pekerja, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Hersey berpendapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dengan digambarkan dalam model satelite yang memiliki inti:



Gambar 2. 4

“Model Satelit Kinerja Organisasional”

Sumber: Hersey dkk. Dalam Wibowo (2017: 84)

Dalam model di atas, di jelaskan kinerja organisasi dihasilkan oleh proses integrasi dari faktor-faktor:

- a. Pengetahuan yang di dalamnya mencakup:
 - 1) aspek teknis
 - 2) aspek kemanusiaan, mencakup
 - 3) aspek sistem

- 4) aspek administratif.
- b. Sumber daya non manusia, mencakup:
- 1) peralatan pabrik
 - 2) lingkungan
 - 3) teknologi
 - 4) kapital
 - 5) dana.
- c. Posisi strategis di dalamnya mencakup:
- 1) permasalahan bisnis
 - 2) kebijakan
 - 3) sumber daya manusia
 - 4) perubahan lingkungan.
- d. Proses kemanusiaan yang terdiri:
- 1) nilai
 - 2) norma
 - 3) sikap
 - 4) interaksi.
- e. *Structure*, di dalamnya mencakup:
- 1) masalah organisasi
 - 2) sistem manajemen
 - 3) sistem informasi
 - 4) fleksibilitas.

Pada umumnya manajer sangat jeli ketika berusaha menemukan sesuatu yang menjadi penghambat integrasi, akan tetapi mereka lemah dalam mengidentifikasi penyebab yang menimbulkan permasalahan. Oleh karena itu, para manajer di sebuah perusahaan semestinya telah memahami semua faktor yang mempengaruhi kinerja sehingga ketika kinerja pekerja terhambat, manajer dapat menuntaskan permasalahan dari pangkal timbulnya permasalahan tersebut. Pendapat lain tentang faktor yang mempengaruhi kinerja diungkapkan oleh Mathis dan Jackson dalam Ricardianto (2018: 78):

a. Kemampuan karyawan

Perusahaan harus tepat dalam menempatkan ataupun memberi tugas yang sesuai dengan kemampuan, supaya karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan baik.

b. Motivasi

Kurangnya motivasi yang mereka terima akan berdampak terhadap penurunan semangat kerja.

c. Dukungan yang diterima

Minimnya dukungan yang diperoleh dari para manajer ataupun teman kerja juga akan membuat karyawan malas dalam bekerja.

d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan

Dengan tidak adanya kejelasan pekerjaan yang di berikan kepada mereka, akan mengurangi keinginan karyawan untuk bekerja, karena pekerjaan tersebut tidak memberikan kebanggan kepada mereka.

e. Hubungan karyawan dengan organisasi

Jika hubungan terjalin dengan baik antara pekerja dengan perusahaan, sudah di pastikan mereka akan bekerja dengan tanpa merasakan suatu beban, namun jika ada permasalahan yang maka akan mengganggu jalannya pekerjaan seperti keterlambatan pembayaran upah, tidak pedulinya perusahaan pada keadaan karyawan akan membuat hubungan mereka tidak bagus.

3. Dimensi kinerja

Untuk mengetahui sejauh mana progres kinerja para pekerja, perusahaan dapat melakukan pengukuran menggunakan dimensi dari kinerja, berikut beberapa dimensi yang dapat digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja menurut Wibowo (2017: 159):

- a. Produktivitas yaitu berkaitan dengan jumlah output ataupun hasil yang diperoleh setelah pemakaian sumber daya yang untuk memproduksi output.
- b. Kualitas yaitu berkaitan dengan:
 - 1) Penyusutan biaya produksi, jumlah output yang ditolak karena cacat (internal).
 - 2) Kepuasan pelanggan (eksternal).
- c. Ketepatan waktu yaitu ketepatan dalam melakukan pengiriman, ataupun ketepatan jumlah dalam memproduksi output.
- d. Siklus waktu yaitu waktu yang di perlukan dalam perpindahan dari titik satu ke titik lainnya dalam melakukan produksi barang.

- e. Pemanfaatan sumber daya yaitu tentang tingkat penggunaan sumber daya untuk melakukan kerja demi menghasilkan keuntungan maksimal.
- f. Biaya yaitu ukuran biaya per unit maupaun secara menyeluruh apakah sudah optimal.

Adapun menurut Miner dalam Edison (2016: 195), berpendapat dimensi yang di gunakan untuk pengukuran kinerja, diantaranya:

- a. Target, merupakan keluaran yang di hasilkan dari masukan untuk menghasilkan barang dalam memebuhi permintaan.
- b. Kualitas, merupakan tingkat kesempurnaan dari hasil atau proses.
- c. Waktu penyelesaian, merupakan memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya dalam menghasilkan barang agar terdapat kepaastian distribusi.
- d. Taat asas, merupakan bentuk komitmen pekerjaan dimana pekerja berusaha mencapai target, mengutamakan kualitas dan menghargai waktu kemudian bekerja sesuai standar yang di tetapkan, transparan, dan adanya pertanggungjawaban dari hasil.

Sementara menurut Hasibuan (2018: 95) di dalam kinerja tersusun atas 11 dimensi:

- a. Kesetiaan, yaitu tercermin dari kesediaan karyawan membela dan menajaga nama organisasi di dalam ataupun luar dari rongrongan orang-orang yang tidak bertanggung jawab.
- b. Prestasi kerja, yaitu hasil kerja baik dari segi kualitas ataupun kuantitas yang dihasilkan dari tugasnya di perusahaan.

- c. Kejujuran, yaitu bersikap jujur dalam rangka melaksanakan tugas-tugas untuk memenuhi perjanjian baik bagi diri sendiri ataupun orang lain.
- d. Kedisiplinan, yaitu tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan, dan berusaha mengerjakan tugas sesuai instruksi.
- e. Kreativitas, yaitu suatu tingkatan yang menggambarkan kemampuan karyawan dalam bekerja seperti menemukan solusi untuk bekerja lebih cepat dan tidak menyalahi aturan.
- f. Kerjasama, yaitu kesediaan seorang karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan rekan kerja secara vertikal ataupun horizontal.
- g. Kepemimpinan, yaitu sikap memimpin, mempengaruhi, pribadi yang kuat dan dihormati serta mempunyai kewibawaan dari karyawan akan mampu memotivasi rekan kerja.
- h. Kepribadian, yaitu sebuah sikap yang menjadi ciri khas dan muncul tanpa di rekayasa dari dalam diri karyawan, seperti karyawan yang sopan, ramah, simpatik, dll.
- i. Prakarsa, yaitu karyawan yang mampu berpikir orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri dalam menghadapi permasalahan.
- j. Kecakapan, yaitu karyawan yang mampu menyatu dan menyelaraskan dengan berbagai macam elemen.
- k. Tanggung jawab, yaitu kesediaan karyawan menerima pekerjaan dan hasil kerjanya sendiri.

Kinerja para pekerja, terkadang masih kurang optimal. Hal ini dapat dipengaruhi karena kurangnya penerapan aspek pendorong yang menimbulkan

semangat. Perusahaan harus peka terhadap kondisi terkini dari para pekerja, untuk mencegah terjadinya penurunan kinerja pekerjanya.

4. Dampak kinerja

Apabila kinerja para pekerja di perusahaan sudah optimal akan terlihat produktivitas yang semakin meningkat. Menurut Wibowo (2017: 93) ukuran untuk kinerja adalah produktivitas. Produktivitas yang baik diperoleh dengan efisiensi dan efektivitas, jika perusahaan dapat mencapai tujuan sasaran akhir dan mampu mengubah input menjadi output dengan biaya rendah maka perusahaan telah dikatakan produktif. Efektivitas sendiri adalah terkait dengan sasaran tujuan, kemudian efisiensi berkenaan terhadap keluaran yang efektif, yaitu terhadap *input* yang sesuai dengan *output*.

5. Kesimpulan

Kinerja merupakan sebuah pencapaian yang dihasilkan oleh karyawan dari tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Di dalam sebuah perusahaan, tentu terdapat banyak faktor yang menentukan seseorang mencapai tujuan, sedangkan perusahaan pada umumnya diwarnai oleh perilaku individu yang hanya fokus terhadap kelompok masing-masing. Perilaku tersebut akan mempengaruhi produktivitas perusahaan secara langsung dan tidak langsung, karena kemampuan setiap karyawan yang berbeda-beda dalam menjalankan tugas menjadikan kinerja yang dihasilkanpun akan berbeda. Kinerja yang tinggi dapat terwujud jika manajemen perusahaan mampu mengelola karyawan dengan baik. Itulah mengapa setiap perusahaan perlu fokus terhadap manajemen yang digunakan di perusahaan.

D. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja

Meningkatnya kualitas kehidupan kerja para karyawan di perusahaan akan diikuti dengan meningkatnya kinerja yang mereka hasilkan. Ini karena karyawan merasa lingkungan tempat kerjanya yang nyaman dan aman, para atasan yang sangat menghargai aspirasi karyawan serta mendorong karyawan untuk lebih maju dengan mengadakan berbagai pelatihan. Kemudian adanya keterbukaan komunikasi antar individu di dalam tim kerja, terpenuhinya kebutuhan karyawan hal ini membuat mereka merasa dihargai dan dianggap keberadaannya, selain itu karena pekerjaan mereka tangani memberikan suatu tantangan tersendiri untuk dilakukan, akhirnya dorongan untuk bekerja akan muncul dan semakin bertambah terlebih apabila mereka diberikan kesempatan untuk mengeluarkan potensi terbaik mereka demi kemajuan perusahaan.

Menurut penelitian yang pernah dilakukan oleh Setiyadi dan Wartini (2016) terkait pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja, menunjukkan hasil positif dan signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa peningkatan kualitas kehidupan kerja akan berdampak terhadap kinerja yang semakin tinggi. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Nugraheni (2018), Yuhista, dkk. (2017), Wibowo (2017), Utomo dan Nugroho (2014). Lingkungan kerja pada perusahaan seperti interaksi yang lancar sesama karyawan serta dengan atasan dan suasana kondusif mampu meningkatkan kinerja para karyawan perusahaan. Kemudian pada penelitian yang lain yang dilakukan oleh Sumantri, dkk. (2017) pada perusahaan

manufaktur di provinsi Jawa Timur juga terbukti adanya pengaruh kualitas kehidupan secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

2. Hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasional

Salah satu upaya untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan adalah dengan meningkatkan kualitas kehidupan kerja mereka di perusahaan. Karena komitmen organisasional muncul tidak dengan sendirinya akan tetapi disebabkan dari luar atau lingkungan kerja, penting bagi perusahaan menjaga komitmen organisasional setiap karyawan, caranya dengan melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, memperhatikan lingkungan kerja yang kondusif dan aman. Kemudian mewujudkan komunikasi yang lancar dan terbuka pada seluruh anggota tim serta para pekerja diberikan ruang untuk mengembangkan kemampuan dengan tujuan menaikkan kontribusi kepada produktivitas perusahaan ditambah kompensasi yang memadai maka karyawan akan merasa betah dan ingin bertahan, kemudian akan terjalin hubungan yang baik di dalam perusahaan sehingga muncul persepsi bahwa meninggalkan tempat kerja mereka sekarang merupakan sebuah kerugian. Maka para karyawan akan termotivasi untuk lebih semangat demi mempertahankan keanggotannya sehingga terpacu untuk bekerja secara maksimal demi meraih target yang dibebankan.

Dalam penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Parvar, dkk. (2013), terkait pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Penelitian lain yang

dilakukan oleh Sudaryatun (2014), Rokhman (2012), serta Imanni dan Witjaksono (2014) juga memperlihatkan hasil yang sama, yaitu terdapat pengaruh signifikan dari kualitas kehidupan kerja yang baik pada komitmen organisasional dari karyawan. Artinya komitmen yang tinggi dari para pekerja berasal dari kualitas kehidupan kerja yang baik. Indikasi kualitas kehidupan kerja yang baik adalah adanya kenyamanan kerja melalui kelengkapan sarana dan prasarana penunjang untuk bekerja agar menjamin keamanan kerja kemudian memberikan kesempatan secara adil kepada mereka untuk mendapatkan ketrampilan tambahan dengan mengikuti pelatihan.

3. Hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja

Menurut Sapitri (2016) komitmen organisasional memegang peranan kunci dalam peningkatan kinerja. Meningkatnya komitmen organisasional akan berdampak kepada kinerja yang ikut meningkat, komitmen organisasional mampu menjadikan karyawan menjadi memihak dengan perusahaan, menerima nilai dan visi misi yang dimiliki perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada perusahaan akan enggan untuk keluar, dan akan merasa serta rekan kerja adalah keluarga besar. Maka dorongan untuk bekerja akan selalu ada karena mereka sadar akan tanggung jawab dan *feedback* yang harus diberikan kepada perusahaan. Para karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan selalu semangat menjaga kinerja dan produktivitas perusahaan, mereka merasa telah menyatu dengan perusahaan dan tidak akan membiarkan perusahaan mengalami kekalahan dalam persaingan, karena di dalam diri mereka akan muncul kebanggaan saat melangsungkan pekerjaan, selanjutnya akan diikuti timbulnya perasaan senang dan pada akhirnya

kemampuan yang mereka miliki dalam setiap proses pekerjaan akan keluar secara maksimal menjaga komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Dalam penelitian yang pernah dilakukan oleh Nongkeng, dkk. (2012), Khan, dkk. (2010), Ticoalu (2013), dan Abrivianto P, dkk. (2014) tentang pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja, menunjukkan variabel komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja. Pada penelitian yang dilakukan Marganingsih dan Martani (2010) pada kinerja auditor intern pemerintah juga menyimpulkan pengaruh positif dan signifikan. Maka disimpulkan komitmen organisasional mampu mendongkrak kinerja.

4. Hubungan tidak langsung antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasional

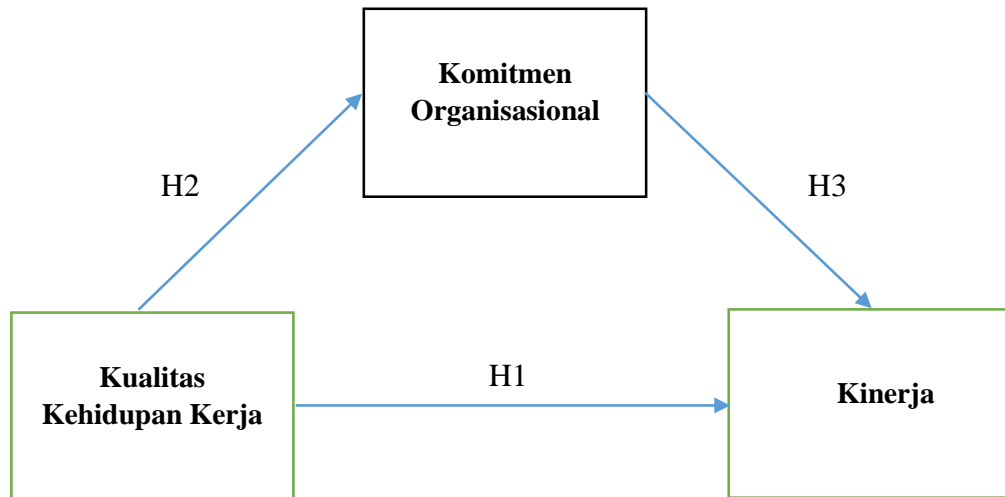
Salah satu penyebab meningkatnya kinerja karena adanya kualitas kehidupan kerja yang baik dan komitmen organisasional karyawan yang terjaga. Naik turunnya kinerja yang dihasilkan seorang pekerja dapat disebabkan karena jeleknya kualitas kehidupan kerja mereka. Pelaksanaan aspek kualitas kehidupan kerja yang baik, dapat diketahui dengan melihat bagaimana perusahaan memberikan penghargaan kepada para pekerja dan upaya perusahaan memperhatikan lingkungan kerja, keamanan dan kesehatan kerja, seberapa lancar komunikasi yang terjalin di dalam perusahaan, pemecahan konflik yang terbuka, kompensasi yang memadai. Jika beberapa hal tersebut telah terealisasi dengan baik maka hasilnya para karyawan akan merasa nyaman dan bahagia karena merasa segala kebutuhannya terpenuhi sehingga akan timbul komitmen terhadap

perusahaan, karyawan akan merasa rugi meninggalkan pekerjaan pada perusahaan yang memperlakukan dirinya sebagai manusia yang memiliki martabat dan harkat. Untuk itu karyawan merasa wajib berusaha bekerja secara giat demi mempertahankan keanggotaan dan memberikan balasan terhadap perhatian yang telah diberikan oleh perusahaan, sehingga kinerja karyawan meningkat hasilnya produktivitas perusahaan akan tercapai.

Hal tersebut dibuktikan oleh penelitian Asharini, dkk. (2018) yang mengatakan komitmen organisasional mampu menjadi variabel intervening, kemudian penelitian dari Ramadhoan (2015) yang menyimpulkan komitmen organisasional merupakan variabel mediasi antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Seiring tumbuhnya komitmen di dalam diri untuk terus ingin bersama perusahaan, para karyawan akan mulai mulai merasakan keuntungan jika bertahan di dalam perusahaan, karyawan akan berpikir dua kali untuk pindah ke perusahaan lain. Mereka akan mulai mencintai pekerjaan, menyayangi rekan kerja sebagaimana keluarga sendiri dan ingin menghabiskan sisa karir bersama perusahaan. Untuk dapat memperoleh hal tersebut tentu saja mereka harus membuktikan komitmen organisasional yang mereka miliki dengan kerja keras sungguh-sungguh, berusaha aktif disetiap kegiatan yang diadakan perusahaan, dan berupaya secara serius untuk memperoleh hasil kinerja secara optimal.

E. Model Penelitian

1. Kerangka pemikiran teoritis



Gambar 2. 5
“Kerangka Pemikiran Teoritis”

a. Variabel Penelitian

- X : Kualitas kehidupan kerja
 Z : Komitmen organisasional
 Y : Kinerja

2. Hipotesis penelitian

Sugiyono (2015: 96) menjelaskan bahwa hipotesis adalah sebuah jawaban sementara dan bersifat praduga dari rumusan penelitian yang akan di uji, dan telah dinyatakan dalam bentuk kalimat. Berikut adalah hipotesis penelitian:

- a. H 1: Adanya pengaruh positif dan signifikan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja.

- b. H 2: Adanya pengaruh positif dan signifikan kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional.
- c. H 3: Adanya pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja.
- d. H 4: Adanya pengaruh tidak langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasional.

3. Jurnal pendukung

Tabel 2. 1
Jurnal Pendukung

No.	Jurnal Pendukung			Hasil
	Hipotesis penelitian	Jurnal internasional	Jurnal nasional	
1.	Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja	Sumantri, dkk. (2017)	Setiyadi dan Wartini (2016), Nugraheni (2018), Yuhista, dkk. (2017), Wibowo (2017), Utomo dan Nugroho (2014)	Positif dan signifikan
2.	Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional	Parvar, dkk. (2013)	Sudaryatun (2014), Rokhman (2012), serta Imanni dan Witjaksono (2014)	Positif dan signifikan
3.	Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja	Khan, dkk. (2010)	Ticoalu (2013), Abrivianto P, dkk. (2014), serta Marganingsih dan Martani (2010), Sapitri (2016)	Positif dan signifikan
4.	Pengaruh tidak langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasional		Asharini, dkk. (2018) dan Ramadhoan (2015)	Positif dan signifikan