BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Konsep Kualitas Kehidupan Kerja

Konsep Kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya, Luthansm (1996). David & Edward 1983 (dalam Arifin, 1999) mendefinisikan, "Kualitas kehidupan kerja sebagai cara berpikir mengenai orang, kerja dan organisasi". Dengan lebih rinci, elemen kualitas kehidupan kerja terdiri atas :

1. Perhatian mengenai pengaruh kerja terhadap manusia sebagaimana terhadap efektivitas organisasi.
2. Pandangan mengenai partisipasi untuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dalam organisasi.

Kualitas kehidupan kerja merupakan pendekatan manajemen yang terus menerus diarahkan pada peningkatan kualitas kerja. Kualitas yang dimaksud adalah kemampuan menghasilkan barang atau jasa yang dipasarkan dan cara memberikan pelayanan yang selalu terus menerus disesuaikan dengan kebutuhan konsumen, sehingga barang dan jasa yang dihasilkan mampu bersaing dan berhasil merebut pasar. "Program Kualitas Kehidupan Kerja pada dasarnya mencari cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dan menciptakan pekerjaan yang lebih baik atau tercapainya kinerja yang tinggi" Gitosudarmo (2000).

Kualitas kehidupan kerja mencakup aktivitas-aktivitas yang ada di dalam perusahaan, yang diarahkan untuk meningkatkan suatu kondisi kehidupan kerja yang dapat membangkitkan semangat para karyawan dalam melaksanakan tugas mencapai sasaran perusahaan. Menurut Pasmore (1984), kondisi-kondisi yang dimaksud adalah keamanan dan kesehatan, keadilan, pilihan-pilihan perorangan/individu, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kesempatan untuk berkembang, pekerjaan-pekerjaan yang berarti (tertantang), kemampuan mengendalikan waktu kerja dan tempat, perlindungan dari perlakuan tidak adil, dan kesempatan memuaskan kebutuhan sosial.

Kualitas kehidupan kerja telah terjadi sangat popular sejak Deming dalam *Out of Crisis* (1986) menyatakan bahwa telah lahir teori manajemen untuk meningkatkan kualitas implikasi kuat bagi relasi indrustrial yang ada. Dasar teori Deming adalah menciptakan partisipasi, keterlibatan dan kebanggaan terhadap pekerjaan serta menyingkirkan rasa takut dalam organisasi.

Pengertian kualitas kehidupan kerja menurut Nawawi (2001) adalah, "Program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan menciptakan pekerjaan yang lebih baik". Berbagai faktor perlu dipenuhi dalam menciptakan program kualitas kehidupan kerja, antara lain restrukturisasi kerja, sistem imbalan, lingkungan kerja, partisipasi karyawan, kebanggaan, pengembangan karier, penyelesaikan konflik, komunikasi, kesehatan kerja, dan lain sebagainya.

Faktor Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peranan sentral dalam mengembangkan dan mencapai sasaran perusahaan. Perusahaan atau organisasi

bisnis yang kurang memperhatikan peranan Sumber Daya Manusia (SDM) ditandai dengan kurangnya pemahaman dan perhatian terhadap kebutuhan dan harapan karyawan seperti kurang diperhatikannya kesejahteraan karyawan, keluhan karyawan tidak didengarkan, bahkan terkadang undang-undang dan peraturan yang mengatur hubungan antar karyawan dan manajemen dilanggar. Perusahaan umumnya menganggap karyawanlah yang membutuhkan mereka, bukan sebaliknya. Hal-hal seperti inilah yang dapat menyebabkan kontra produktif bahkan *labour turnover* karyawan meningkat. Padalah, harmoni dalam tata hubungan antar manusia baik antar sesama karyawan maupun hubungan antara atasan dengan bawahan juga menjadi hal penting untuk dimiliki perusahaan, Umar (2001).

Dalam mencapai tujuan perusahaan dibutuhkan karyawan yang bekerja dengan motivasi yang tinggi, yaitu yang merasa senang mendapat kepuasan dalam pekerjaanya. Salah satu indikasi karyawan mempunyai semangat yang tinggi dalam bekerja adalah yang bersangkutan selalu berusaha mencapai hasil yang lebih baik dalam rangka pencapai tujuan perusahaan.

Wayne 1992 (dalam Arifin, 1999) mengmukakan bahwa, “Kualitas kehidupan kerja merupakan program penyeluruh yang meliputi banyak kebutuhan dan keinginan. Dimana karyawan dapat melihat dengan jelas kaitan antara peningkatan usaha-usaha mereka dan peningkatan dalam imbalan yang mereka peroleh, mereka akan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi yang pada gilirannya akan menaikkan semangat kerja. Bagi karyawan, apabila pekerjaan

tersebut memiliki nilai insentif yang tinggi, maka kualitas kehidupan mereka diyakini akan menjadi semakin baik".

Kualitas kehidupan kerja mencoba untuk memperbaiki kualitas kehidupan para karyawan, tidak dibatasi pada perubahan konteks suatu pekerjaan tapi juga termasuk memanusiakan lingkungan kerja untuk memperbaiki martabat dan harga diri para karyawan Harvey & Brown 1992 (dalam Arifin, 1999). Kaitan dengan penciptaan martabat manusia, kualitas kehidupan kerja menciptakan lingkungan dan iklim kerja yang memanusiakan manusia, sehingga manusia lebih dilihat pada harkat dan martabat kemanusiaanya, bukan hanya sebagai alat. Inilah yang merupakan peran penting dalam penciptaan kualitas kehidupan kerja.

Randall & Vandra 1981 (dalam Arifin, 1999) menyatakan bahwa, "Pada dasarnya kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu tujuan penting dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan". Banyak karyawan saat ini menginginkan suatu tingkat keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan-pekerjaan mereka. Mereka mengharapkan mendapat kesempatan untuk memberikan sumbangan yang lebih besar terhadap organisasi. Keinginan untuk dapat berperan lebih besar ini semestinya dipandang sebagai peluang bagi perusahaan untuk memperluas kesempatan pengembangan karyawan (rektrukturisasi kerja) secara proporsional, bersamaan dengan pengaturan sistem imbalan dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman.

Kualitas kehidupan kerja berkembang sedemikian rupa. Dimana masyarakat menjadi lebih makmur, prosentase yang meningkat dari angkatan

kerja mengharapkan bukan saja suatu pekerjaan, tetapi pekerjaan yang berkualitas kehidupan kerja termasuk karir yang memberi harapan lebih baik.

Program kualitas kehidupan kerja telah dipandang sebagai suatu cara untuk meningkatkan semangat kerja serta meningkatkan kualitas output melalui partisipasi serta keterlibatan (*involvement*) karyawan dalam proses pembuatan kebijakan. Kualitas kehidupan kerja mendapat respon sangat positif dari berbagai organisasi terutama untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja meski kemudian perkembangannya berjalan lambat karena sifatnya yang banyak menuntut dan menekankan pada hasil jangka pendek.

Nawawi (2001) bahwa, "Setiap organisasi atau perusahaan harus mampu menciptakan kualitas kehidupan kerja dalam perusahaan, agar Sumber Daya Manusia (SDM) dilingkungannya menjadi kompetitif." Dengan terciptanya lingkungan kerja yang kompetitif maka secara keseluruhan organisasi akan menjadi kompetitif pula dalam mewujudkan eksistensinya.Fokus usaha-usaha kualitas kehidupan kerja bukan hanya pada bagaimana orang dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik dalam arti peningkatan produktivitas belaka, melainkan juga bagaimana pekerjaan dapat menyebabkan karyawan menjadi lebih baik dalam hal pemenuhan kesejahteraan maupun martabat mereka.

Aspek kualitas kehidupan kerja lain yang juga penting adalah keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam proses pembuatan berbagai keputusan organisasional secara proposional, tetapi tidak berarti semua karyawan harus dilibatkan dalam pembuatan semua kebijakan. Kualitas kehidupan kerja secara operasional menggambarkan aktivitas yang dapat dirasakan kebersamaannya oleh

karyawan sebagai usaha-usaha yang mengarah pada terciptanya kualitas kehidupan kerja yang lebih baik.

Program kualitas kehidupan kerja dapat saja menimbulkan *outcomes negative*. Misalnya, jika *midle manager* dan atau *firs-line supervisor* kurang dapat menerima program kualitas kehidupan kerja dan menganggap bahwa peningkatan partisipasi karyawan secara luas hanya merepotkan saja dan mengurangi hak-hak prerogratif mereka. Jika hal ini terjadi maka program kualitas kehidupan kerja bisa jadi gagal, atau tercapai dengan biaya yang sangat mahal terutama yang berhubungan dengan manajerial dan *supervisor turnover.*

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting program kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi dapat membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik. Peningkatan kualitas kehidupan kerja ini diperlukan untuk menciptakan kepuasan kerja sebagai pemicu semangat kerja.

Kossen (dalam Hasibuan, 2000) syarat-syarat untuk meningkatkat kualitas kehidupan kerja adalah sebagai berikut :

1. Kompensasi yang memadai dan wajar.
2. Kondisi kerja yang aman dan sehat.
3. Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan manusia.
4. Kesempatan untuk pertumbuhan berlanjut dan ketentraman.

5. Ikut merasa memiliki dan bertanggung jawab termasuk dalam suatu kelompok.
6. Hak-hak karyawan tidak terabaikan.
7. Kerja dan ruang kerja keseluruhan memadai.
8. Relevansi sosial kehidupan kerja.

David & Edward 1983 (dalam Arifin, 1999) mengemukakan kegiatan kualitas kehidupan kerja sebagai berikut :

1. Berpartisipasi dalam pemecahan masalah.
2. Restrukturisasi kerja.
3. Sistem imbalan yang inovatif.
4. Memperbaiki lingkungan kerja.

Nawawi (2001) mengemukakan 3 aspek kualitas kehidupan kerja, sebagai berikut :

1. Restrukturisasi
2. Sistem imbalan
3. Lingkungan kerja

2.1.2 Semangat Kerja

2.1.2.1 Pengertian Semangat Kerja

> "Semangat kerja merupakan kondisi mental yang berpengaruh terhadap usaha untuk melakukan pekerjaan secara lebih giat, atas rasa percaya diri dan motivasi yang kuat, disertai rasa gembira dan senang hati dalam melaksanakan pekerjaan untuk dapat menyelesaikannya dengan lebih cepat dan lebih baik." Bruce (2007).

Sahlan (1998) menyatakan bahwa, “Semangat kerja merupakan sikap dalam bekerja yang ditandai secara khas dengan adanya kepercayaan diri, motivasi diri yang kuat untuk meneruskan pekerjaan, kegembiraan, dan organisasi yang baik.”

Brush (2007), Semangat kerja adalah perasaan seorang individu terhadap pekerjaan dan organisasinya. Jika semangat kerja rendah, kemungkinan partisipasi hanya akan terbatas pada apa yang diperintahkan. Sebaliknya, adanya semangat tinggi mencerminkan bahwa individu akan berpatisipasi dengan antusias dengan penuh komitmen.

Pengertian yang dikemukakan oleh Nawawi (2003) bahwa, “Semangat kerja merupakan suasana bhatin seorang karyawan yang berpengaruh pada usahanya untuk mewujudkan suatu tujuan melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya”. Dengan kata lain, semangat kerja merupakan usaha untuk melakukan pekerjaan secara giat didasarkan atas rasa percaya diri, motivasi diri yang kuat, disertai rasa tetap gembira sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik.

> “Semangat kerja adalah setiap kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan yang lebih baik.” Halsey 1965 (dalam Irianto, 1994).

Hakikat semangat kerja adalah perilaku, yaitu kesediaan untuk menghasilkan kerja yang baik serta mentaati semua peraturan kerja yang ada dalam organisasi. Sedangkan perilaku merupakan sebuah faktor yang erat

kaitannya dengan sikap Gibson (1997). Dan sikap (*attitude*) itu sendiri mempunyai dimensi motivasi dan perasaan Gerungan 1983 (dalam Irianto, 1994).

Pengertian semangat kerja menurut Nitisemito (1992), "Semangat dan gairah kerja sulit untuk dipisah-pisahkan meski semangat kerja memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap gairah kerja." Dengan meningkatnya semangat dan gairah kerja, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan dan semua pengaruh buruk dari menurunya semangat kerja seperti absensi dan selanjutnya akan dapat diperkecil dan selanjutnya menaikkan semangat dan gairah kerja yang berarti diharapkan juga meningkatnya produktivitas karyawan.

Semangat kerja dapat diartikan sebagai semacam pertanyaan ringkas dari kekuatan-kekuatan psikologis yang beraneka ragam yang menekan sehubungan dengan pekerjaan mereka. Semangat kerja dapat diartikan juga sebagai suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat didalam suatu organisasi yang menunjukan rasa kegairahan didalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif.

Sebaliknya ada beberapa penyebab rendahnya semangat kerja karyawan. Hal ini terkait dengan kurang diperhatikannya peraturan kerja mengenai disiplin kerja, kondisi kerja dan kekurangan tenaga kerja yang terampil dan ahli dibidangnya. Steers et al (1995), mengemukakan mengapa seseorang tenaga kerja tidak menyukai pekerjaannya sendiri, yaitu :

1. Pekerjaan yang terpecah-pecah.
2. Kerja yang berulang-ulang.
3. Terlalu sedikit menggunakan keterampilan.

4. Daur kerja pendek.
5. Kerja remeh serta tidak adanya dukungan sosial.

Guba (dalam Dr. Mutiara S. Panggabean, 2004:21) ada dua cara untuk mendefinisikan semangat kerja, yaitu sebagi berikut:

1. Semangat kerja adalah kondisi dari sebuah kelompok dimana ada tujuan yang jelas dan tetap yang dirasakan menjadi penting dan terpadu dengan tujuan individu.
2. Semangat kerja adalah pemikiran atau kebersamaan. Semangat kerja mengarah kepada adanya kebersamaan. Hal ini merupakan rasa pemahaman dengan perhatian terhadap unsur-unsur dari pekerjaan seseorang, kondisi kerja, rekan kerja, penyelia, pemimpin, dan perusahaan.

Finlay, Sartain & Tate (1954:39f) mengemukakan, "Unsur penting dari semangat kerja adalah adanya keinginan untuk mencapai tujuan dari sebuah kelompok tertentu. Sebuah contoh yang tepat dari semangat kerja adalah adanya kepahlawanan dalam perang. Ketika seseorang menyerahkan nyawanya, maka tubuhnya dapat mempunyai sebuah kesempatan atau dapat mencapai sebuah tujuan".

Didasarkan pada konsep mengenai dimensi semangat kerja yang dikemukakan Blurn (dalam Azwar, 2002) yaitu :

1. Sedikitnya perilaku yang agresif yang menimbulkan frustasi.
2. Individu bekerja dengan suatu perasaan bahagia dan perasaan lain yang menyenangkan.

3. Individu dapat menyesuaikan diri dengan teman-teman sekerjanya secara baik.
4. Egonya sangat terlibat dalam pekerjaannya

Moekijat (1997) menyatakan bahwa, “Semangat kerja menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan dan kegiatan.” Apabila karyawan tampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka karyawan itu dikatakan mempunyai semangat yang tinggi. Sebaliknya, apabila karyawan tampak tidak puas, lekas marah, sering sakit, suka membantah, gelisah dan pesimis, maka reaksi ini dikatakan sebagai bukti semangat yang rendah.

Gondokusumo (1995), “Semangat kerja adalah refleksi dari sikap pribadi atau sikap kelompok terhadap kerja dan kerja sama.” Semangat kerja berarti sikap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan kerja dan terhadap kerja sama dengan orang lain untuk mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan kepentingan perusahaan. Semangat kerja adalah kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan kerja lebih banyak dan lebih baik. Dengan demikian, semangat kerja menggambarkan perasaan senang individu atau kelompok yang mendalam dan puas terhadap pekerjaan, kerja sama dan lingkungan kerja serta mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan produktif.

Tohardi (2002) mengemukakan, Semangat kerja sangat penting bagi organisasi karena :

1. Semangat kerja yang tinggi tentu dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas.
2. Dengan semangat kerja yang tinggi dari buruh dan karyawan maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat dan atau lebih cepat.
3. Dengan semangat kerja yang tinggi pihak organisasi memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan karena semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar angka kerusakan.
4. Semangat kerja yang tinggi otomatis membuat karyawan akan merasa senang bekerja sehingga kecil kemungkinan karyawan akan pindah ke tempat lain.
5. Semangat kerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena karyawan yang mempunyai semangat kerja tinggi cendrung bekerja dengan hati-hati dan teliti sehingga bekerja sesuai dengan prosedur yang ada.

2.1.2.2 Dimensi Semangat Kerja

Semangat kerja merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri karyawan yang sifatnya abstrak, tetapi sangat esensial dalam dunia kerja. Semangat kerja dapat dibedakan menjadi dua dimensi, yaitu :

1. Semangat kerja tinggi.

   Semangat kerja karyawan yang tinggi akan membawa sumbangan positif bagi perusahaan. Karyawan yang mempunyai semangat kerja tinggi

karakteristiknya seperti manusia dewasa. Ciri-cirinya adalah bekerja dengan senag hati, menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, interaksinya sangat dinamis, partisipasi maksimal, dapat bekerja sama dengan teman sejawat dan inovatif.

2. Semangat kerja rendah.

   Semangat kerja karyawan yang rendah sebaliknya akan membawa perusahaan kepada kehancuran. Semangat kerja yang rendah ditandai dengan kegelisahan, yaitu perpindahan, ketidakhadiran, keterlambatan, ketidakdisiplinan dan menurunnya hasil kerja. Selain itu, karakteristiknya tidak jauh berbeda dengan sifat kekanak-kanakan dengan ciri-ciri bekerja tidak tenang, menunda pekerjaan, menghambat, bersipat menunggu perintah, tidak kreatif dan bekerja dengan pola kaca mata kuda yang hanya dapat memandang dirinya tanpa mau bekerjasama dengan orang lain.

Semangat kerja berada pada satu rentangan yang dapat bergerak dari suasana batin positif ke suasana batin negatif. Semangat kerja dapat berubah dari semangat kerja rendah menjadi semangat kerja tinggi atau sebaliknya sesuai dengan faktor yang mempengaruhi dan upaya untuk membangun semangat kerja.

2.1.2.3 Indikator Semangat Kerja

Nitisemito (1996), Semangat kerja membutuhkan perhatian yang teratur, diagnosis dan pengobatan layak seperti halnya dengan kesehatan. Semangat kerja agak sukar diukur karena sipatnya yang abstrak. Semangat kerja merupakan gabungan dari kondisi fisik, sikap, perasaan dan sentimen karyawan. Untuk mengetahui adanya semangat kerja yang rendah dalam perusahaan dapat dilihat

dari beberapa indikasi. Dengan demikian, perusahaan dapat mengetahui faktor penyebabnya dan berusaha mengambil suatu tindakan yang lebih dini. Indikasi-indikasi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Rendahnya produktivitas kerja.

   Menurunnya produktivitas dapat terjadi karena kemalasan, menunda pekerjaaan dan sebagainya. Bila terjadi penurunan produktivitas, maka hal ini berarti indikasi dalam organisasi tersebut telah terjadi penurunan semangat kerja.

2. Tingkat absensi yang naik atau tinggi.

   Pada umumnya, bila semangat kerja menurun, maka karyawan dihinggapi rasa malas untuk bekerja. Apalagi kompensasi atau upah yang diterimanya tidak dikenakan potongan saat mereka tidak masuk bekerja. Dengan demikian dapat menimbulkan penggunaan waktu luang untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi, meski hanya untuk sementara.

3. *Labour trun over* atau tingkat perpindahan karyawan yang tinggi.

   Keluar masuk karyawan yang meningkat terutama disebabkan karyawan mengalami ketidaksenangan atau ketidaknyamanan saat mereka bekerja, sehingga mereka berniat bahkan memutuskan untuk mencari tampat pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan alas an mencari kenyamanan dalam bekerja. Manajer harus waspada terhadap gejala-gejala seperti ini.

4. Tingkat kerusajan yang meningkat.

   Meningkatnya tingkat kerusakan sebenarnya menunjukan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang. Selain itu dapat juga terjadi kecerobohan

dalam pekerjaan dan sebagainya. Dengan naiknya tingkat kerusakan merupakan indikasi yang cukup kuat bahwa semangat kerja telah menurun.

5. Kegelisahan dimana-mana.

   Kegelisahan tersebut dapat berbentuk ketidaktenangan dalam bekerja, keluh kesah serta hal-hal yang lain. Terusiknya kenyamanan karyawan memungkinkan akan berlanjut pada perilaku yang dapat merugikan organisasi itu sendiri.

6. Tuntunan yang sering terjadi.

   Tuntutan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan. Organisasi harus mewaspadai tuntutan secara missal dari pihak karyawan.

7. Pemogokan

   Pemogokan adalah wujud dari ketidakpuasan, kegelisahan dan sebagainya. Jika hal ini terus berlanjut maka akan berujung ada munculnya tuntutan dan pemogokan.

Berdasarkan indikasi yang menunjukkan kecendrungan rendahnya semangat kerja, maka karakteristik semangat kerja karyawan dapat diketahui dari empat indikator, yaitu : Absensi, Kerjasama, Kepuasan Kerja dan Kedisiplinan

Nitisemito 1996 (dalam Ahmad Tohardi 2002) faktor-faktor untuk mengukur semangat kerja adalah :

1. Absensi, karena absensi menentukan ketidakhadiran karyawan dalam tugasnya. Hal ini termasuk waktu yang hilang karena sakit, kecelakaan dan

pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan pribadi tanpa diberi wewenang. Yang tidak diperhitungkan sebagai absensi adalah diberhentikan untuk sementara, tidak ada pekerjaan, cuti yang sah, atau periode libur dan pemberhentian kerja.

2. Kerjasama dalam bentuk tindakan kolektif seseorang terhadap orang lain. Kerjasama dapat dilihat dari kesediaan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja atau dengan atasan mereka berdasarkan untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, kerjasama dapat dilihat dari kesediaan untuk saling membantu diantara rekan sekerja sehubungan dengan tugas-tugasnya dan terlihat keaktifan dalam kegiatan organisasi.
3. Kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka.
4. Kedisiplinan sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang sesuai peraturan organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Dalam prakteknya bila suatu organisasi telah mengupayakan sebagian besar dari peraturan-peraturan yang ditaati oleh sebagian besar karyawan, maka kedisiplinan telah ditegakkan.

2.1.2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Naik turunnya semangat kerja karyawan disebabkan oleh beberapa faktor. Gellerman (1994) menyatakan bahwa moral kerja meliputi tiga bidang, yaitu :

1. Menyangkut kepuasan diluar pekerjaan seperti pendapatan, rasa aman dan kedudukan yang lebih tinggi.

2. Menyangkut kepuasan terhadap pekerjaan, yaitu minat kerja, peluang untuk maju dan prestise dalam organisasi.
3. Menyangkut kepuasan pribadi dan rasa bangga terhadap profesinya.

Lateiner (1985) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah kebanggan karyawan atas pekerjaannya, hasrat untuk maju, perasaan telah diberlakukan dengan baik, kemampuan untuk bergaul dengan kawan sekerja dan kesadaran akan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Nawawi (1990) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah minat atau perhatian terhadap pekerjaan, upah/gaji, status sosial berdasarkan jabatan, tujuan yang mulia dan pengabdian, suasana lingkungan kerja dan hubungan manusiawi.

Nawawi (2003) faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja adalah :

1. Minat seseorang terhadap pekerjaaan yang dilakukan. Seseorang yang berminat dalam pekerjaanya akan dapat meningkatkan semangat.
2. Faktor gaji atau upah tinggi akan meningkatkan semangat kerja seseorang.
3. Status sosial pekerjaan. Pekerjaan yang memiliki status sosial yang tinggi dan memberi posisi yang tinggi dapat menjadi faktor penentu meningkatnya semangat kerja.
4. Suasana kerja dan hubungan dalam pekerjaan. Penerimaan dan penghargaan dapat meningkatkan semangat kerja.
5. Tujuan pekerjaan. Tujuan yang mulia dapat mendorong semangat kerja seseorang.

Anoraga (1998) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah keamanan kerja, kesempatan untuk mendapatkan kemajuan, lingkungan kerja, rekan sekerja yang baik dan gaji atau pendapatan.

Zainun (2004) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi moral, yaitu :

1. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan terutama antara pimpinan kerja sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para bawahan.
2. Kepuasan para karyawan terhadap tugas dan pekerjaan karena memperoleh tugas yang disukai sepenuhnya.
3. Terdapat satu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota organisasi, apa lagi dengan meraka yang sehari-hari banyak berhubungan dengan pekerjaan.
4. Rasa pemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan secara bersama-sama pula.
5. Adanya tingkat kepuasan ekonomis dan kepuasan nilai lainnya yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan kepada organisasi.
6. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karier dalam perjalanan.

Danim (2004), faktor yang mempengaruhi moral kerja adalah kesadaran akan tujuan organisasi, hubungan antarmanusia dalam organisasi berjalan

harmonis, kepemimpinan yang menyenangkan, tingkatan organisasi, upah dan gaji, kesempatan untuk meningkat atau promosi, pembagian tugas dan tanggung jawab, kemampuan individu, perasaan diterima dalam kelompok, dinamika lingkungan dan kepribadian.

Dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan, maka faktor yang sama dikelompokkan menjadi satu sehingga dapat dikatakan bahwa faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah:

1. Penempatan karyawan
2. Minat kerja
3. Kesempatan berprestasi
4. Kesempatan berpartisipasi
5. Hubungan kerja
6. Kepemimpinan
7. Kompensasi
8. Lingkungan kerja
9. Karakteristik pekerjaan
10. Kebijakan manajemen dan kepribadian.

2.1.2.5 Upaya Membina Semangat Kerja

Membina semangat kerja karyawan perlu dilakukan secra terus-menerus agar mereka menjadi terbiasa mempunyai semangat kerja yang tinggi. Dengan kondisi demikian, karyawan diharapkan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan kreatif. Pembinaan semangat kerja dalam suatu perusahaan tentulah pimpinan sebagai atasan langsung karyawan bersangkutan. Pembinaan semangat

kerja akan dapat berhasil jika pimpinan benar-benar menempatkan dirinya bersama-sama dengan karyawan dan berusaha memperbaiki kondisi kerja agar kondusif sehingga suasana kerja turut mendukung terbinanya semangat kerja.

Saydam (1996), keberhasilan pembinaan semangat kerja sangat bergantung pada supervise yang bermutu, kondisi kerja yang menyenangkan, adanya kesempatan untuk berpartisipasi, hubungan yang harmonis dan adanya aturan main yang jelas. Selain itu, teknik pengawasan dan kebijakan manajemen meliputi pengawas berusaha agar karyawan mempunyai minat kerja yang besar, memberi pujian, ada hubungan timbal balik antara perusahaan dengan masyarakat, kondisi fisik pekerjaan, kesempatan, peralatan kerja dan prosedur memperhatikan karyawan.

Zainun (2004), "Beberapa usaha positif dalam rangka menyelenggarakan motivasi untuk meningkatkan semangat kerja, yaitu orientasi, supervise, partisipasi, komunikasi, rekognasi, delegasi, kompetisi, integrasi dan motivasi silang."

Sastrohadiwiryo (2002) menunjukan bahwa cara yang ditempuh untuk meningkatkan semangat kerja adalah memberikan kompensasi kepada tenaga kerja dalam porsi yang wajar, tetapi tidak memaksakan kemampuan perusahaan, menciptakan kondisi kerja yang mengirahkan semua pihak, memperhatikan kebutuhan yang berhubungan dengan spiritual tenaga kerja pada saat penyegaran sebagai media pengurangan ketegangan kerja dan memperkokoh rasa setia antara tenaga kerja dan manajemen, penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat,

peran tenaga kerja pengembangan aspirasi mendapatkan tempat yang wajar dan memperhatikan hari esok para tenaga kerja.

Nitisemito (1996) untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja dilakukan dengan :

1. Pemberian gaji yang cukup.
2. Memperhatikan kebutuhan rohani.
3. Menciptakan suasana kerja yang santai.
4. Memperhatikan harga diri karyawan.
5. Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat.
6. Memberikan kesempatan untuk maju.
7. Memberikan rasa aman menghadapi masa depan.
8. Mengusahakan karyawan memiliki loyalitas.
9. Mengajak karyawan berunding.
10. Memberikan insentif yang terarah.
11. Memberikan fasilitas kerja yang menyenangkan.

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Anwar Prabu Mangkunegara (2002:67) kinerja adalah :

"Hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya."

Marihot tua Efendi (2002:105) kinerja adalah :

"Hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi".

Malayu Hasibuan (2005:105) memberikan pengertian kinerja adalah:

"Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu".

Dari pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil akhir dari tenaga dan pikiran yang dicapai seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2002:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor Motivasi (*motivation*).

1. Faktor Kemampuan

   Secara psikologis, kemampuan *(ability)* pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *(Knowledge + Skill).* Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya *(the right in the right place, the right man in the right job).*

2. Faktor Motivasi

Motivasi tumbuh dari sikap (attitude) seorang pegawai yang menghadapi situasi *(situation)* kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal. Seorang pegawai harus memiliki sikap mental yang siap secara psikologi (mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap secara mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja aman dan nyaman sesama karyawan.

Menurut Mangkunegara (2002:67) hal yang perlu diperhatikan oleh manajer sumber daya manusia dalam kinerja karyawan, yang dijadikan penulis sebagai indikator antara lain meliputi :

1. Kualitas kerja adalah menunjukan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan.
2. Kuantitas kerja adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.
3. Kerjasama menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas.

4. Tanggung jawab menyatakan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.
5. Inisiatif yakni bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, serta kemampuan dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu.

2.1.3.3 Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Wahyudi (2002:101) secara umum penilaian kinerja dapat diartikan, "Sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang kinerja atau jabatan *(Job Performance)* seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya".

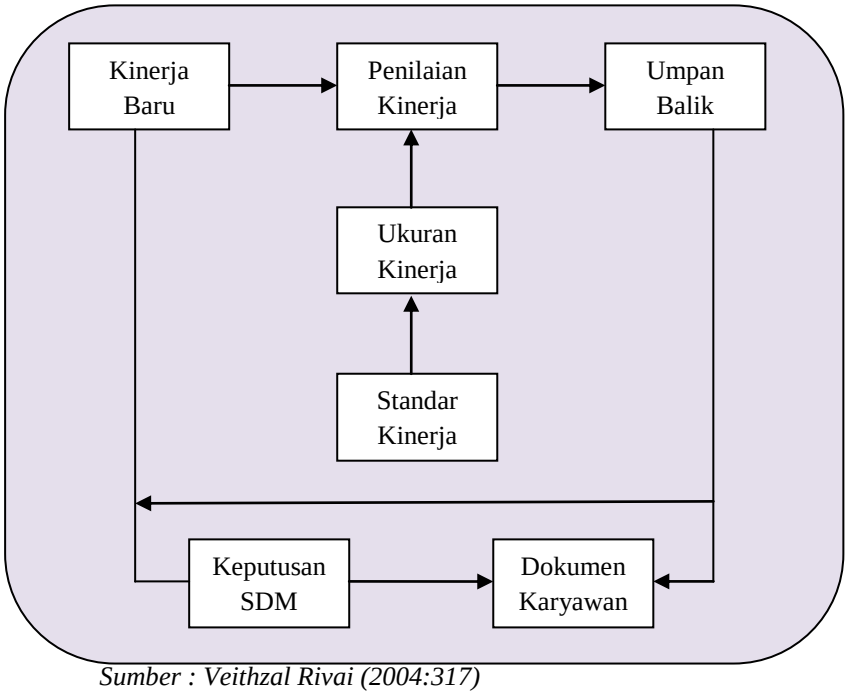
Dari hasil penelitian kinerja dapat diketahui kelebihan dan kekurangan dari pekerjaan yang dinilai dan hasilnya oleh manajemen dan dijadikan sebagai dasar bagi tindakan-tindakan selanjutnya seperti :

1. Untuk mengukur kinerja, yakni sampai sejauh mana seorang tenaga kerja berhasil dalam pekerjaannya.
2. Mengukur keberhasilan tenaga kerja dalam mengikuti program pelatihan dan pengembangan.
3. Untuk mengumpulkan data yang akan digunakan dalam rangka memperbaiki atau mengembangkan kecakapan tenaga kerja, di samping untuk melakukan pengecekan secara periodik.
4. Untuk mengumpulkan data guna pertimbangan-pertimbangan dalam program mutasi personal.

5. Untuk mengumpulkan data yang diperlukan guna menetapkan pemberian insentif.

2.1.3.4 Model Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya membandingkan standar kerja yang diharapkan perusahaan dengan kinerja yang diperlihatkan oleh karyawan. Penilaian kinerja berhubungan erat dengan umpan balik yang spesifik, sehingga dapat membantu para karyawan dalam perencanaan karier, keperluan pelatihan dan berbagai keputusan lain. Berikut model penilaian kinerja :



Sumber : Veithzal Rivai (2004:317)

Gambar 2.1
Model Penilaian Kinerja

Berdasarkan gambar di atas menjelaskan bahwa penilaian kinerja karyawan dimulai dengan kinerja karyawan yang ditetapkan oleh perusahaan, sehingga dapat dinilai apakah karyawan tersebut telah mencapai target kinerja

perusahaan atau belum. Hal tersebut dijadikan sebagai umpan balik bagi karyawan yang dinilai.

2.1.3.5 Standar Penilaian Kinerja

Standar kinerja dirumuskan sebagai tolak ukur untuk mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang yang diharapkan dan kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar itu dapat pula dijadikan ukuran mengadakan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilakukan. Menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2002:69) terdapat beberapa faktor kinerja sebagai standar penilaian kinerja, yaitu :

1.) Kualitas kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan serta kebersihan.
2.) Kualitas kerja yang meliputi output rutin, serta output non rutin (ekstra).
3.) Keandalan atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya meliputi intruksi, kemampuan, inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.
4.) Sikap yang meliputi sikap terhadap perusahaan, pegawai lain, pekerjaan serta kerjasama.

2.1.3.6 Tolak Ukur Penilaian Kinerja

Menurut Dr. Soekijo Notoatmojo yang dikutip oleh Suwanto (2001:89-90) bahwa agar penilaian dapat mencapai tujuan, maka ada dua hal yang perlu diperhatikan yaitu :

1.) Penilaian harus berhubungan dengan pekerjaan atau *(job related).* Artinya sistem penilaian itu harus benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja.
2.) Adanya standar pelaksanaan kerja *(performance standard).* Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai prestasi kerja.

Agar penilaian itu efektif, maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan, dengan demikian maka standar pelaksanaan kerja ini semacam alat ukur untuk prestasi kerja.

2.1.3.7 Pengertian dan Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengertian Kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) dalam bukunya Sumber Daya Manusia Perusahaan, mengemukakan pengertian kinerja sebagia berikut: "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya".

A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2004:67) bahwa istilah Kinerja berasal dari Kata Job Performance/ Actual Performance (Prestasi Kerja atau Prestasi sesungguhnya yang dicapai oeh seseorang). Pengertian Kinerja (Prestasi Kerja) Prestasi sesungguhnya yang dcapai oleh seseorang). Pengertian Kinerja (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Milkovich and Boudreau (1977:100) mengatakan, “Bahwa Kinerja Karyawan merupakan tingkat dimana karyawan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan syarat-syarat yang telah di tentukan.”

Malayu S. P. H (1990:105) mengatakan, “Bahwa Prestasi Kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas-tugas yang di bebankan kepada seseorang yang didasarka atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Prestasi Kerja ini adalah golongan dari 3 Faktor penting yaitu : Kemampuan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja.

Peneliti juga akan mengemukakan tentang definisi kinerja karyawan menurut Bernandin dan Russell (1993:135) yang dikutip oleh Faustino Cardoso Gomes dalam bukunya yang berjudul Human Resource Management, “Performansi adalah cacatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.”

Berdasarkan uraian tersebut di atas mengungkapkan bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja karyawannya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

Ukuran-ukuran dari Kinerja Karyawan yang dikemukakan oleh Bernandin dan Russell (1993:135) yang dikutip oleh Faustino Cardoso Gomes dalam bukunya yang berjudul Human Resource Management, yaitu sebagai berikut :

1. *Quantity of work* : Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of work* : Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge* : Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness* : keaslkian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikanCreativeness : keaslkian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Coorporation* : Kesediaan untuk kerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. *Dependability* : Kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Intiative* : Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. *Personal Qualities* : Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

2.1.4 Keterkaitan antar Variabel Penelitian

2.1.4.1 Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Semangat Kerja

Program kualitas kehidupan kerja dimaksud sebagai suatu cara untuk meningkatkan semangat kerja para karyawan.

Dalam proses pengambilan kebijakan organisasi selalu diperhitungkan berbagai aspek kualitas kehidupan kerja supaya tidak terjadi kontra produktif akibat menurunnya semangat kerja. Kasus kontra produktif akibat menurunnya semangat kerja dapat saja terjadi apabila dengan suatu kebijakan baru karyawan merasa terkurangi haknya atau berkurang kesempatan untuk berkembang, berprestasi, berpartisipasi, aspek imbalan dan kenyamanan lingkungan kerja.

Sebaiknya program kualitas kehidupan kerja dimaksud agar dilakukan perbaikan terus menerus untuk membangkitkan semangat kerja, misalnya dengan memberi kesempatan yang lebih baik dalam berpartisipasi, tantangan, harapan, kesejahteraan dan lingkungan kerja yang lebih menjanjikan.

Program kualitas kehidupan kerja menjadi popular dan mendapat respon positif pada akhir-akhir ini karena dipandang sebagai suatu cara yang berpengaruh positif terhadap semangat kerja yang bermuara pada peningkatan kinerja sekaligus peningkatan kesejahteraan dan kehidupan sosial karyawan.

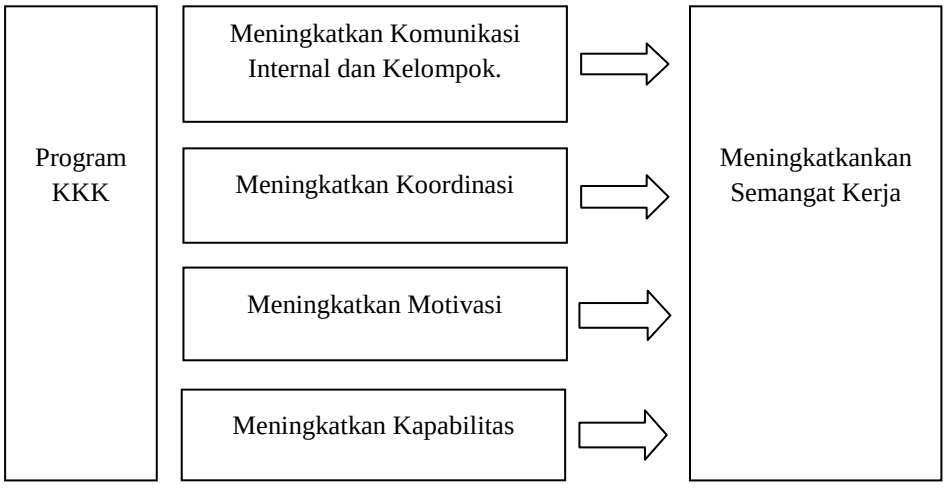
Menurut Gitosudarmo (2000) sasaran utama kualitas kehidupan kerja terdiri dari 4 unsur yaitu :

1. Program Kualitas Kehidupan Kerja menciptakan organisasi yang lebih demokratis dimana setiap orang memiliki suara terhadap sesuatu yang mempengaruhi kehidupannya.

2. Mencoba memberikan andil imbalan finansial dari organisasi sehingga setiap orang mendapat manfaat dari kerjasama yang lebih besar, produktivitas lebih tinggi, dan meningkatkan profitabilitas.
3. Mencoba mencari cara untuk menciptakan keamanan kerja yang lebih besar dengan meningkatkan daya hidup organisasi dan lebih meningkatkan hak karyawan.
4. Mencoba meningkatkan pengembangan individu dengan menciptakan kondisi yang mendukung terhadap pertumbuhan pribadi.

Program kualitas kehidupan kerja juga mempunyai potensi meningkatkan komunikasi internal dan kelompok, meningkatkan koordinasi, motivasi dan kapabilitas karyawan.

Peningkatan-peningkatan potensi tersebut dapat diubah ke dalam peningkatan semangat kerja seperti tergambar dalam gambar 2.2 berikut :



Gambar 2.2

Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Semangat Kerja

Kualitas kehidupan kerja mencakup aktivitas-aktivitas yang ada didalam perusahaan, yang diarahkan untuk meningkatkan suatu kondisi kehidupan kerja yang dapat membangkitkan semangat para karyawan dalam melaksanakan tugas mencapai sasaran perusahaan. Menurut Pasmore (1984), kondisi-kondisi yang dimaksud adalah keamanan dan kesehatan, keadilan, pilihan-pilihan perorangan/ individu, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kesempatan untuk berkembang, pekerjaan-pekerjaan yang berarti (tertantang), kemampuan mengendalikan waktu kerja dan tempat, perlindungan dari perlakuan tidak adil, dan kesempatan memuaskan kebutuhan sosial.

Wayne 1992 (dalam Arifin (1999), "Kualitas kehidupan kerja merupakan program penyeluruh yang meliputi banyak kebutuhan dan keinginan. Dimana karyawan dapat melihat dengan jelas kaitan antara peningkatan usaha-usaha mereka dan peningkatan dalam imbalan yang mereka peroleh, mereka akan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi yang pada gilirannya akan menaikkan semangat kerja. Bagi karyawan, apabila pekerjaan tersebut memiliki nilai insentif yang tinggi, maka kualitas kehidupan mereka diyakini akan menjadi semakin baik".

2.1.4.2 Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Kualitas kehidupan kerja merupakan pendekatan manajemen yang terus menerus diarahkan pada peningkatan kualitas kerja. Kualitas yang dimaksud adalah kemampuan menghasilkan barang atau jasa yang dipasarkan dan cara memberikan pelayanan yang selalu terus menerus disesuaikan dengan kebutuhan

konsumen, sehingga barang dan jasa yang dihasilkan mampu bersaing dan berhasil merebut pasar. “Program Kualitas Kehidupan Kerja pada dasarnya mencari cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dan menciptakan pekerjaan yang lebih baik atau tercapainya kinerja yang tinggi” Gitosudarmo (2000).

Anwar Prabu Mangkunegara (2002:67) mengemukakan bahwa kinerja adalah: “Hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kualitas kehidupan kerja berkembang sedemikian rupa. Dimana masyarakat menjadi lebih makmur, prosentase yang meningkat dari angkatan kerja mengharapkan bukan saja suatu pekerjaan, tetapi pekerjaan yang berkualitas kehidupan kerja termasuk karier yang memberi harapan lebih baik.

2.1.4.3 Hubungan Semangat Kerja dengan Kinerja Karyawan

Semangat kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini seperti dikemukakan oleh Hasibuan (2003:94), “Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkreativitas dalam pekerjaannya”.

Dari pendapat diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan semangat kerja yang tinggi maka kinerja karyawan akan dapat bekerja sama dengan individu lainnya secara maksimal sehingga pekerjaan lebih cepat, kerusakan berkurang, absensi dapat diperkecil, perpindahan karyawan dapat diperkecil dan sebagainya. Begitu juga sebaliknya, jika semangat kerja turun

maka kinerja akan turun juga. Jadi dengan kata lain semangat kerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Mangkunegara (2002:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor Motivasi (*motivation*).

1. Faktor Kemampuan

   Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *(Knowledge + Skill).* Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya *(the right in the right place, the right man in the right job).*

2. Faktor Motivasi

   Motivasi tumbuh dari sikap (attitude) seorang pegawai yang menghadapi situasi *(situation)* kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal. Seorang karyawan harus memiliki sikap mental yang siap secara psikologi (mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang karyawan harus siap secara mental, maupun secara fisik,

memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja aman dan nyaman sesama karyawan.

Pengertian yang dikemukakan oleh Nawawi (2003) bahwa, "Semangat kerja merupakan suasana bhatin seorang karyawan yang berpengaruh pada usahanya untuk mewujudkan suatu tujuan melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya". Dengan kata lain, semangat kerja merupakan usaha untuk melakukan pekerjaan secara giat didasarkan atas rasa percaya diri, motivasi diri yang kuat, disertai rasa tetap gembira sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik.

Kinerja karyawan dapat juga disebut dengan prestasi kerja yang merupakan aspek penting dalam usaha peningkatan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan sangat bergantung pada kinerja karyawan sebagai pelaku kegiatan dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh semangat kerja. Dalam hal ini semangat kerja karyawan baik secara individu maupun kelompok mempengaruhi kinerja perusahaan. Manajemen perusahaan perlu mengelola masalah semngat kerja ini agar organisasi mampu meraih kinerja yang baik, antara lain dengan menciptakan sistem peningkatan semangat kerja melalui penilaian kinerja. Oleh karena itu penilaian terhadap kinerja karyawan perlu dilakukan. Penilaian kinerja diera globalisasi yang sangat kompetitif ini merupakan salah satu kegiatan utama bagi perusahaan dalam upaya mengikatkan semangat kerja karyawan yang bermuara kepada peningkatan kinerja perusahaan.

2.1.4.4 Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Program kualitas kehidupan kerja menjadi popular dan mendapat respon positif akhir-akhir ini karena dipandang sebagai suatu cara yang berpengaruh positif terhadap semangat kerja yang bermuara pada peningkatan kinerja perusahaan sekaligus peningkatan kesejahteraan dan kehidupan sosial pekerja.

Dalam mencapai tujuan perusahaan dibutuhkan karyawan yang bekerja dengan motivasi yang tinggi, yaitu yang merasa senang mendapat kepuasan dalam pekerjaanya. Salah satu indikasi karyawan mempunyai semangat yang tinggi dalam bekerja adalah yang bersangkutan selalu berusaha mencapai hasil yang lebih baik dalam rangka pencapai tujuan perusahaan.

Hasibuan (2003 : 94) ”semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkreativitas dalam pekerjaannya”.

Wayne 1992 (dalam Arifin, 1999) mengemukakan bahwa “Kualitas kehidupan kerja merupakan program penyeluruh yang meliputi banyak kebutuhan dan keinginan. Dimana karyawan dapat melihat dengan jelas kaitan antara peningkatan usaha-usaha mereka dan peningkatan dalam imbalan yang mereka peroleh, mereka akan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi yang pada gilirannya akan menaikkan semangat kerja. Bagi karyawan, apabila pekerjaan tersebut memiliki nilai insentif yang tinggi, maka kualitas kehidupan mereka diyakini akan menjadi semakin baik”.

> "Program Kualitas Kehidupan Kerja pada dasarnya mencari cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dan menciptakan pekerjaan yang lebih baik atau tercapainya kinerja yang tinggi" Gitosudarmo (2000).

Program kualitas kehidupan kerja telah dipandang sebagai suatu cara untuk meningkatkan semangat kerja serta meningkatkan kualitas output melalui partisipasi serta keterlibatan (*involvement*) karyawan dalam proses pembuatan kebijakan. Kualitas kehidupan kerja mendapat respon sangat positif dari berbagai organisasi terutama untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja meski kemudian perkembangannya berjalan lambat karena sifatnya yang banyak menuntut dan menekankan pada hasil jangka pendek. Menurut Nawawi (2001) bahwa "Setiap organisasi atau perusahaan harus mampu menciptakan kualitas kehidupan kerja dalam perusahaan, agar Sumber Daya Manusia (SDM) dilingkungannya menjadi kompetitif." Dengan terciptanya lingkungan kerja yang kompetitif maka secara keseluruhan organisasi akan menjadi kompetitif pula dalam mewujudkan eksistensinya.

Muchdarsyah Sinungan (2003:3) menegaskan bahwa ketercapaian kinerja yang produktif perlu ditunjang oleh : "Kemauan kerja yang tinggi, kemampuan kerja yang sesuai dengan isi kerja, lingkungan kerja yang nyaman, penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum, jaminan sosial yang memadai, kondisi kerja yang manusiawi dan hubungan kerja yang harmonis".

Dari pendapat diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan program kualitas kehidupan kerja yang baik, yang mencukupi kebutuhan dan memenuhi keinginan para karyawan maka semangat kerja meraka akan meningkat

dan menghasilkan kinerja yang sesuai dengan standar perusahaan bahkan dapat melebihi target pencapaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan, karena dapat menentukan kemajuan dan perkembangan suatu perusahaan baik swasta maupun pemerintah. Oleh karena itu diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan berdedikasi tinggi sehingga mampu melakukan tugas dan pekerjaannya dengan baik tanpa menimbulkan kejenuhan ataupun stress dalam bekerja. Nawawi (2001) mengemukakan bahwa, "Setiap organisasi atau perusahaan harus mampu menciptakan kualitas kehidupan kerja Kualitas Kehidupan Kerja dalam perusahaan, agar Sumber Daya Manusia (SDM) dilingkungannya menjadi kompetitif".

Kualitas kehidupan kerja adalah program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan menciptakan pekerjaan yang lebih baik, Nawawi (2001).

Nawawi (2001) mengemukakan 3 aspek kualitas kehidupan kerja, sebagai berikut :

1. Restrukturisasi kerja
2. Sistem imbalan
3. Lingkungan kerja

- Restrukturisasi kerja menyangkut perbaikan metode atau sitem kerja, konsep-konsep baru yang dapat menciptakan pekerjaan yang lebih tertantang untuk dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja.
- Sistem imbalan, Handoko (1992) mengemukakan "kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka". Seirama dengan Simamora (1999) mendefinisikan "kompensasi merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Nawawi (2001) mengemukakan bahwa "kompensasi bagi organisasi merupakan penghargaan/ganjaran pendapatan karyawan yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut bekerja". Setiap karyawan perlu memperoleh kompensasi yang adil dan wajar serta mencukupi kebutuhan minimal (kebutuhan dasar, UMR). Untuk itu diperlukan kemampuan menyusun dan menyelenggarakan sistem dan struktur pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung yang kompetitif dan dapat mensejahterakan kehidupan karyawan sesuai posisi dan kontribusinya masing-masing diperusahaan.
- Lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang berkaitan dengan hal yang dapat membahayakan karyawan dan lingkungan secara fisik, misalnya aspek keselamatan kerja, keamanan kerja, keselamatan lingkungan dan kesehatan kerja. Semua karyawan memerlukan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, untuk itu perusahaan berkewajiban menciptakan dan mengembangkan serta memberi jaminan

lingkungan kerja yang aman. Beberapa usaha dapat dilakukan antara lain membentuk unit HSE (*Health, Safety and Environment*) yang secara terus menerus melakukan pemantauan dan pengamanan kondisi tempat dan peralatan kerja guna menghindari segala sesuatu yang membahayakan.

Kualitas kehidupan kerja merupakan pendekatan manajemen yang terus menerus diarahkan pada peningkatan kualitas kerja. Kualitas yang dimaksud adalah kemampuan menghasilkan barang atau jasa yang dipasarkan dan cara memberikan pelayanan yang selalu terus menerus disesuaikan dengan kebutuhan konsumen, sehingga barang dan jasa yang dihasilkan mampu bersaing dan berhasil merebut pasar. "Program Kualitas Kehidupan Kerja pada dasarnya mencari cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dan menciptakan pekerjaan yang lebih baik atau tercapainya kinerja yang tinggi" Gitosudarmo (2000).

Untuk mencapai tujuan perusahaan dibutuhkan karyawan dengan motivasi yang tinggi, yaitu yang merasa senang mendapat kepuasan dalam pekerjaannya. Salah satu indikasi karyawan mempunyai semangat yang tinggi dalam bekerja adalah yang bersangkutan selalu berusaha mencapai hasil yang lebih baik dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan, sehingga menimbulkan pertanyaan.

Semangat kerja merupakan kondisi mental yang berpengaruh terhadap usaha untuk melakukan pekerjaan secara lebih giat, atas rasa percaya diri dan motivasi yang kuat disertai gembira dan senang hati dalam melaksanakan pekerjaan untuk dapat menyelesaikannya dengan lebih cepat dan lebih baik, (Bruce, 2007).

Nitisemito 1996 (dalam Ahmad Tohardi 2002), Semangat kerja membutuhkan perhatian yang teratur, diagnosis dan pengobatan layak seperti halnya dengan kesehatan. Semangat kerja agak sukar diukur karena sipatnya yang abstrak. Semangat kerja merupakan gabungan dari kondisi fisik, sikap, perasaan dan sentimen karyawan.

Berdasarkan indikasi yang menunjukkan kecendrungan rendahnya semangat kerja, maka karakteristik semangat kerja karyawan dapat diketahui dari empat indikator, yaitu : Absensi, Kerjasama, Kepuasan Kerja dan Kedisiplinan.

Nitisemito 1996 (dalam Ahmad Tohardi 2002), faktor-faktor untuk mengukur semangat kerja adalah :

1. Absensi, karena absensi menentukan ketidakhadiran karyawan dalam tugasnya. Hal ini termasuk waktu yang hilang karena sakit, kecelakaan dan pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan pribadi tanpa diberi wewenang. Yang tidak diperhitungkan sebagai absensi adalah diberhentikan untuk sementara, tidak ada pekerjaan, cuti yang sah, atau periode libur dan pemberhentian kerja.
2. Kerjasama dalam bentuk tindakan kolektif seseorang terhadap orang lain. Kerjasama dapat dilihat dari kesediaan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja atau dengan atasan mereka berdasarkan untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, kerjasama dapat dilihat dari kesediaan untuk saling membantu diantara rekan sekerja sehubungan dengan tugas-tugasnya dan terlihat keaktifan dalam kegiatan organisasi.

3. Kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka.
4. Kedisiplinan sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang sesuai peraturan organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Dalam prakteknya bila suatu organisasi telah mengupayakan sebagian besar dari peraturan-peraturan yang ditaati oleh sebagian besar karyawan, maka kedisiplinan telah ditegakkan.

Wayne 1992 (dalam Arifin (1999), "Kualitas Kehidupan Kerja merupakan program penyeluruh yang meliputi banyak kebutuhan dan keinginan. Dimana karyawan dapat melihat dengan jelas kaitan antara peningkatan usaha-usaha mereka dan peningkatan dalam imbalan yang mereka peroleh, mereka akan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi yang pada gilirannya akan menaikkan semangat kerja. Bagi karyawan, apabila pekerjaan tersebut memiliki nilai insentif yang tinggi, maka kualitas kehidupan mereka diyakini akan menjadi semakin baik".

Pengertian yang dikemukakan oleh Nawawi (2003) bahwa, "Semangat kerja merupakan suasana bhatin seorang karyawan yang berpengaruh pada usahanya untuk mewujudkan suatu tujuan melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya". Dengan kata lain, semangat kerja merupakan usaha untuk melakukan pekerjaan secara giat didasarkan atas rasa percaya diri, motivasi diri yang kuat, disertai rasa tetap gembira sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik.

Hasibuan (2003 : 94) ”semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkreativitas dalam pekerjaannya”.

Menurut Mangkunegara (2002:67) hal yang perlu diperhatikan oleh manajer sumber daya manusia dalam kinerja karyawan, yang dijadikan penulis sebagai indikator antara lain meliputi :

1. Kualitas kerja adalah menunjukan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan.
2. Kuantitas kerja adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.
3. Kerjasama menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas.
4. Tanggung jawab menyatakan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.
5. Inisiatif yakni bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, serta kemampuan dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu.

Muchdarsyah Sinungan (2003:3) menegaskan bahwa ketercapaian kinerja produktif perlu ditunjang oleh: “Kemauan kerja yang tinggi, kemampuan kerja yang sesuai dengan isi kerja, lingkungan kerja yang nyaman, penghasilan yang

dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum, jaminan sosial yang memadai, kondisi kerja yang manusiawi dan hubungan kerja yang harmonis."

2.3 Perbedaan dengan penelitian sebelumnya

Pada tabel 2.1 dibawah ini peneliti memaparkan hasil penelitian terdahulu berikut penjelasan mengenai persamaan serta perbedaan dengan peneliti sebelumnya ;

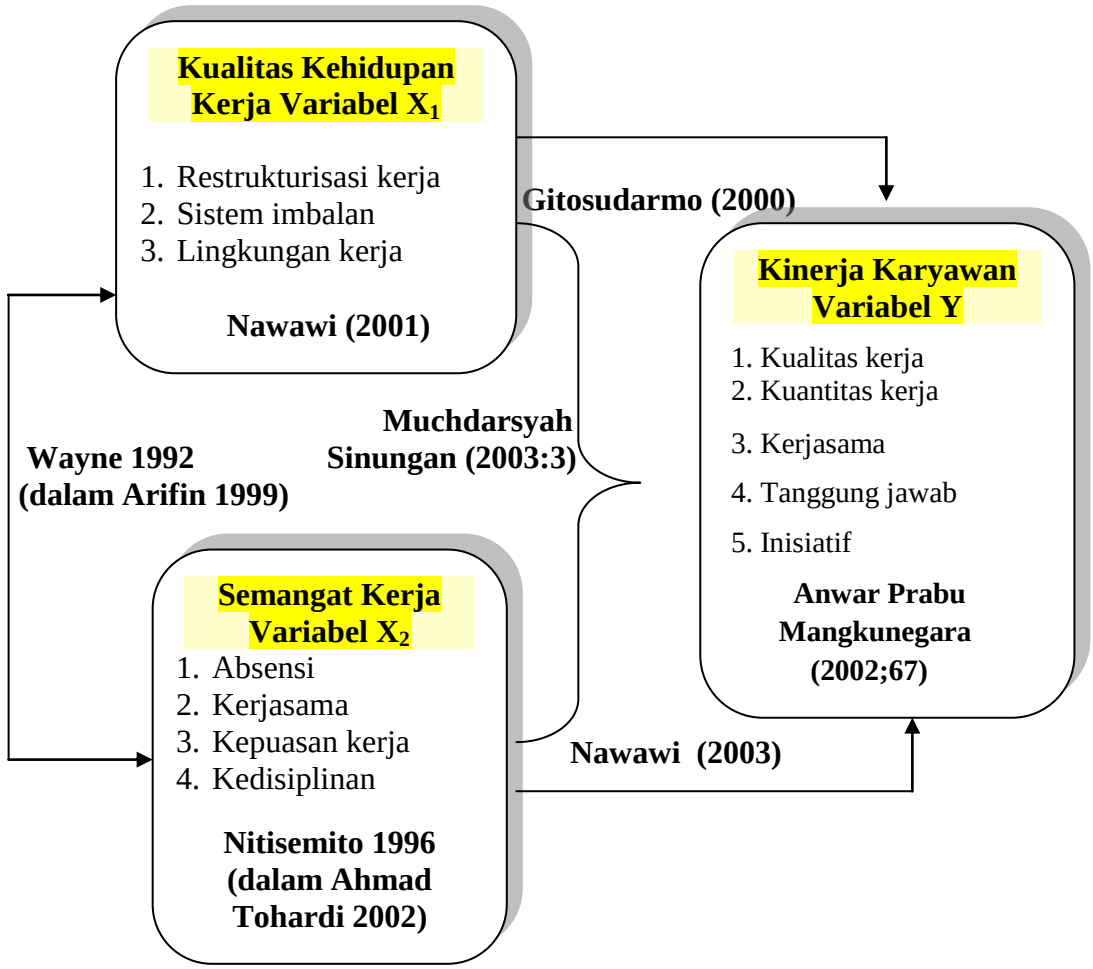
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian	Judul	Kesimpulan	Perbedaan	Persamaan
1.	Siti Djamilah (2001)	Kesehatan dan keselamatan kerja sebagai upaya peningkatan kualitas kehidupan kerja dan kualitas kehidupan	Menekankan pada faktor lingkungan kerja seperti dukungan lingkungan kerja (pemimpin dan rekan kerja) dan program perlindungan pekerja dari kecelakaan yang diyakini berhubungan positif dengan kepuasan kerja	Perbedaan variabel yang diteliti. Tidak memfokuskan pada kepuasan kerja tapi terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan	Peningkatan kualitas kehidupan kerja dan kaulitas kehidupan
2.	H. Jaelani Usman (2009)	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap semangat kerja di Pertamina eksplorasi dan produksi rantau	Fokus terhadap pengaruh faktor-faktor Kualitas Kehidupan Kerja yang terdiri dari restrukturisasi kerja, sistem imbalan dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja di PEP rantau	Perbedaan indikator dan konsep yang difokuskan	Sama-sama meneliti Kualitas Kehidupan Kerja dan semangat kerja
3.	I Gusti Ayu Dewi Adnyani	Membina semangat kerja untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan	Semangat kerja dapat berubah sesuai dengan faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam membina semangat kerja untuk meningkatkan produktivitas karyawan	Tidak meneliti tentang Kualitas Kehidupan Kerja	Memfokuskan pada semangat kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan

			adalah penempatan karyawan, minat kerja, kesempatan berprestasi, kesempatan berpartisipasi, hubungan kerja, kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, kebijakan manajemen dan kepribadiaan.		
4.	Anggraini sukmawati , Lucia Cyrilla, Susan Adriana	Analisis penunjang keputusan penerapan Kualitas Kehidupan Kerja dalam meningkatkan Motivasi karyawan	Faktor-faktor Kualitas Kehidupan Kerja, terutama faktor yang berhubungan dengan partisipasi karyawan, diperoleh faktor yang akan mempengaruhi penerapan Kualitas Kehidupan Kerja di PT. LPJ, yaitu : kelompok kerja mutu (KKM), partisipasi dalam pengambilan keputusan, supervise yang demokratis, desain pekerjaan partisipatif dan partisipasi dalam pemanfaatan hasil	Perbedaannya antara Semangat kerja dan Motivasi Karyawan	Persamaan pada Variabel Independen yaitu Kualitas Kehidupan Kerja

2.4 Bagan Kerangka Pemikiran

Dengan berdasarkan pada pendapat para ahli, teori-teori yang relevan dan berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dilihat gambar skema kerangka pemikiran sebaagai berikut :



Gambar 2.3

Kerangka Pemikiran

2.5 Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan (UBP) Saguling.
2. Semangat Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan (UBP) Saguling.
3. Kualitas Kehidupan Kerja dan Semangat Kerja Berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan (UBP) Saguling.