BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkunegara (2002:2) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Nawawi (2003:42) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal bagi tercapainya tujuan perusahaan.

Sedangkan Menurut Veithzal Rivai (2009:1) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien, yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai tujuan yang telah ditettapkan.

2.1.2 Kualitas Kehidupan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja atau yang dikenal dengan istilah *Quality Of Worklife (QWL)* dijelaskan oleh Siagian (2007) sebagai upaya yang sistematik dalam kehidupan organisasional melalui cara dimana para karyawan diberi kesempatan untuk turut berperan menentukan cara mereka bekerja dan sumbangan yang mereka berikan kepada organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya.

Menurut Mangkuprawira (2009), kualitas kehidupan kerja merupakan tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan dan pengalaman komitmen perseorangan mengenai kehidupan mereka dalam bekerja

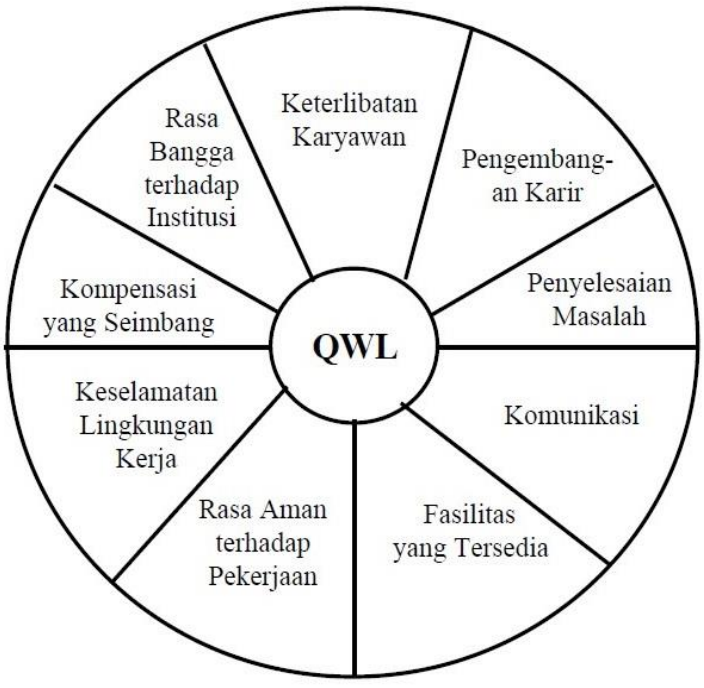
Menurut Cascio (2003), *quality of work life* merupakan salah satu tujuan penting dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pegawai. Cascio (2003) mengatakan bahwa *quality of work life* dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang kesejahteraan mental dan fisiknya ketika bekerja. Ada dua pandangan mengenai maksud dari *quality of work life*. Pertama, *quality of work life* adalah sejumlah keadaan dan praktek dari organisasi (contoh: pengayaan penyelia yang demokratis, keterlibatan pekerja, dan kondisi kerja yang aman). Sementara yang kedua, *quality of work life* adalah persepsi karyawan bahwa mereka ingin rasa aman, mereka merasa puas, dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia.

Dari definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka kualitas kehidupan kerja dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap

lingkungan organisasi tempat mereka bekerja, dimana organisasi berupaya untuk memberikan kesesuaian antara karyawan, teknologi, pekerjaan dan lingkungan dengan cara mengembangkan lingkungan kerja yang nyaman serta kondusif, sehingga tercipta keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan mereka.

2.1.2.2 Komponen Kualitas Kehidupan Kerja *(Quality of Work Life)*

Cascio (2003) menguraikan sembilan komponen *Quality of work life* yang terdiri dari keterlibatan karyawan, pengembangan karir, penyelesaian masalah, komunikasi, fasilitas yang tersedia, rasa aman terhadap pekerjaan, keselamatan lingkungan kerja, kompensasi yang seimbang, dan rasa bangga terhadap institusi. Adapun komponen tersebut dapat dilihat sebagai berikut :



Gambar 2.1
Teori Cascio Mengenai *Quality of Work Life* (2003)

Menurut Cascio (2003), usaha perusahaan untuk memperbaiki *quality of work life* adalah usaha untuk memperbaiki komponen berikut ini :

1. Keterlibatan karyawan *(Employee participation)*, contohnya dengan membentuk tim peningkatan kualitas, membentuk tim keterlibatan karyawan, dan mengadakan pertemuan partisipasi karyawan.
2. Pengembangan karir *(Career development)*, contohnya dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan, evaluasi kinerja dan promosi. Manfaat pengembangan karir adalah :
    a. Mengembangkan prestasi karyawan
    b. Mencegah terjadinya karyawan yang minta berhenti untuk pindah kerja dengan cara meningkatkan loyalitas karyawan.
    c. Sebagai wahana untuk memotivasi karyawan agar dapat mengembangkan bakat dan kemampuannya.
    d. Mengurangi subjektivitas dalam promosi
    e. Memberikan kepastian hari depan
    f. Sebagai usaha untuk mendukung organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan terampil dalam melaksanakan tugas.
3. Penyelesaian masalah *(Conflict resolution)*, contohnya manajemen membuka jalur formal untuk menyampaikan keluhan atau permasalahan.
4. Komunikasi *(Communication)*, komunikasi secara terbuka baik melalui manajemen langsung maupun melalui serikat pekerja, pertemuan grup. Bentuk komunikasi organisasi secara umum

dibedakan menjadi dua yaitu komunikasi formal dan non formal. Bentuk komunikasi formal adalah bentuk hubungan komunikasi yang diciptakan secara terencana, melalui jalur-jalur formal dalam organisasi, yang melekat pada saluran-saluran yang ditetapkan sebagaimana telah ditunjukkan melalui struktur. Bentuk khas dari komunikasi ini adalah berupa komunikasi yang ada di luar struktur, biasanya melalui saluran-saluran non formal yang munculnya bersifat insidental, menurut kebutuhan atau kepentingan interpersonal yang baik, atau atas dasar kesamaan kepentingan.

5. Fasilitas yang didapat *(Wellness)*, contohnya jaminan kesehatan, program rekreasi, program konseling. Konseling adalah setiap aktivitas di tempat kerja di mana seorang individu memanfaatkan serangkaian keterampilan dan teknik untuk membantu individu lainnya memikul tanggung jawab dan mengelola pembuatan keputusan mereka apakah hal ini terkait dengan pekerjaan atau pribadi, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan diri. Aktivitas konseling sebagai bagian dari kehidupan untuk bekerja secara normal.
6. Rasa aman terhadap pekerjaan *(Job security)*, contohnya program pensiun dan status karyawan tetap.
7. Keselamatan lingkungan kerja *(Save environment)*, contohnya perusahaan membentuk komite keselamatan, tim gawat darurat, dan program keselamatan. Menurut Hariandja (2002), secara umum

kewajiban perusahaan dalam meningkatkan keselamatan kerja terdiri dari :

a. Memelihara tempat kerja yang aman dan sehat bagi pekerja
b. Mematuhi semua standar dan syarat kerja
c. Mencatat semua peristiwa kecelakaan yang terjadi yang berkaitan dengan keselamatan kerja.

8. Kompensasi yang seimbang *(Equitable compensation)*, contohnya perusahaan memberikan gaji dan keuntungan yang kompetitif. Menurut Hasibuan (2000) besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Tujuan pemberian kompensasi adalah:
    a. Ikatan kerja sama antara karyawan dan pemberi kerja
    b. Kepuasan kerja dengan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan
    c. Sebagai motivator
    d. Program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil
    e. Disiplin karyawan akan lebih baik
    f. Karyawan dapat dihindarkan dari pengaruh serikat buruh dan lebih berkonsentrasi pada pekerjaannya.
9. Rasa bangga terhadap institusi *(Pride)*, contohnya perusahaan memperkuat identitas dan citra perusahaan, meningkatkan partisipasi masyarakat, dan lebih peduli terhadap lingkungan.

2.1.2.3 Faktor - Faktor Kualitas Kehidupan Kerja *(Quality of Work Life)*

Menurut Siagian (2004), konsep *Quality Of Worklife (QWL)* terdiri dari delapan (8) faktor penting yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan mutu hidup kekaryaan yaitu:

1. **Imbalan yang adil dan memadai**

   Yang dimaksud dengan imbalan adil dan memadai adalah bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya harus memungkinkan penerimaannya memuasakan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standar hidup karyawan dan sesuai pula dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja. Artinya, imbalan yang diterima oleh karyawan harus sepadan dengan imbalan yang diterima orang lain yang melakukan pekerjaan sejenis.

2. **Kondisi dan lingkungan pekerjaan yang aman dan nyaman**

   Kondisi dan lingkungan pekerjaan yang aman dan nyaman dimana pekerja dan lingkungan kerja yang menjamin bahwa para pekerja terlindungi dari bahaya kecelakaan. Segi penting dari kondisi demikian ialah jam kerja yang memperhitungkan bahwa daya tahan manusia ada batasnya. Karena itulah ada ketentuan mengenai jumlah jam kerja setiap hari, ketentuan istirahat, dan ketentuan cuti.

3. **Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan**

   Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan artinya pekerjaan harus diselesaikan memungkinkan penggunaan aneka ragam keterampilan, terdapat otonomi, pengendalian atau pengawasan

yang tidak ketat karena manajemen memandang bahwa bawahannya terdiri dari orang-orang yang sudah matang, tersedia informasi yang relevan dan kesempatan menetapkan rencana kerja sendiri, termasuk jadwal, mutu, dan cara pemecahan masalah.

4. **Kesempatan untuk berkembang dan keamanan berkarya di masa depan**

   Quality Of Worklife (QWL) mengandung pengertian bahwa kekaryaan seseorang, terdapat kemungkinan berkembang dalam kemampuan kerja yang tersedia kesempatan menggunakan keterampilan dan pengetahuan baru yang dimiliki. Disamping itu dengan menyadari bahwa perubahan pasti terjadi di masa depan, ada jaminan bahwa pekerjaan dan penghasilan seseorang tidak akan hilang.

5. **Integrasi sosial dalam lingkungan kerja**

   Melalui *Quality Of Worklife (QWL)* dalam organisasi tidak ada tindakan atau kebijakan yang diskriminatif. Status dengan berbagai simbolnya tidak ditonjolkan. Hirarki jabatan, kekuasaan, dan wewenang tidak digunakan sebagai dasar untuk berperilaku, terutama yang sifatnya manipulatif. Tersedia kesempatan meniti karier secara teratur. Suasana keterbukaan ditumbuhkan dan dipelihara dan terdapat iklim saling mendukung diantara karyawan.

6. **Ketaatan pada berbagai ketentuan formal dan normatif**

   Quality Of Worklife (QWL) menjamin bahwa dalam organisasi tidak ada pihak yang campur tangan dalam urusan pribadi seseorang. Para karyawan

diberikan kebebasan bicara dan menyatakan pendapat, sehingga tidak dihantui ketakutan akan dikenakan sanksi oleh para pejabat pimpinan. Semua orang dalam organisasi mendapat perlakuan yang sama. Perbedaan pendapat, perselisihan, dan pertikaian buruh diselesaikan berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku.

7. Keseimbangan antara kehidupan kekaryaan dan kehidupan pribadi

Dengan bekerja pada suatu organisasi, maka seseorang akan menyerahkan tenaga dan waktunya kepada penggunanya. Untuk itu ia menerima imbalan. Akan tetapi tidak berarti bahwa dengan menjadi karyawan pada suatu organisasi, sehingga tidak boleh lagi melakukan kegiatan lain. Sebagai manusia, seseorang umumnya dituntut memainkan berbagai peranan lain seperti:

a. Kepala Rumah Tangga
b. Anggota Masyarakat
c. Anggota Klub Olahraga
d. Anggota Organisasi Sosial
e. Anggota Organisasi Politik
f. Anggota organisasi keagamaan
g. Anggota organisasi profesi

Oleh karena itu harus dimungkinkan adanya keseimbangan antara kehidupan kekaryaan dan kehidupan pribadi seseorang dalam organisasi.

8. Relevansi sosial kehidupan kekaryaan

Relevansi sosial adalah bahwa program QWL setiap karyawan dibina agar memiliki persepsi yang tepat tentang berbagai aspek sosial kehidupan organisasional, seperti:

a. Tanggung jawab sosial perusahaan
b. Kewajiban menghasilkan produk bermutu tinggi dan berguna bagi masyarakat
c. Pelestarian Lingkungan
d. Pembuangan limbah industri dan limbah domestik
e. Pemasaran yang jujur
f. Cara dan teknik menjual yang tidak menimbulkan harapan yang berlebihan praktek pengelolaan sumber daya manusia
g. Praktek Pengelolaan Sumber Daya Manusia
h. Partisipasi dalam peningkatan kesejahteraan seluruh masyarakat dengan ayoman, arahan, bimbingan dan bantuan pemerintah.

Menurut Siagian (2004), ada beberapa cara untuk mengemukakan ide-ide pokok dalam QWL sebagai filsafat manajemen, yaitu:

1. QWL merupakan suatu program yang komprehensif dengan mempertimbangkan berbagai kebutuhan dan tuntutan.
2. QWL memperhitungkan tuntutan peraturan perundang-undangan seperti ketentuan yang mengatur pencegahan tindakan diskriminatif, perlakuan para pekerja dengan cara yang manusiawi dan ketentuan tentang sistem imbalan upah minimum.

3. QWL mengakui keberadaan serikat pekerja dalam organisasi dengan berbagai peranannya memperjuangkan kepentingan para pekerja termasuk dalam hal upah dan gaji, keselamatan kerja dan penyelesaian pertikaian perburuhan berdasarkan berbagai ketentuan normatif yang berlaku di suatu negara tertentu.
4. QWL menekankan pentingnya manajemen yang manusiawi, yang pada hakikatnya berarti penampilan gaya manajemen demokratik, termasuk penyeliaan yang simpatik.
5. Dalam peningkatan QWL, perkayaan pekerjaan merupakan bagian integral yang penting.
6. QWL mencakup pengertian tentang pentingnya tanggung jawab sosial pihak manajemen dan perlakuan manajemen terhadap para karyawan yang dapat dipertanggungjawabkan secara etis.

2.1.2.4 Manfaat Kualitas Kehidupan Kerja

Organisasi yang mempraktikkan program kualitas kehidupan kerja dengan efektif akan memperoleh beberapa keunggulan seperti yang dikemukakan Harsono (2005: 154-155):

a. Meningkatkan moral kerja, mengurangi stress dan *turn over*
b. Meningkatkan motivasi
c. Meningkatkan kebanggaan kerja
d. Meningkatkan kompetensi
e. Meningkatkan kepuasan
f. Meningkatkan komitmen

g. Meningkatkan produktivitas

Dari beberapa keunggulan tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral kerja, mengurangi stress dan *turn over*

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

2. Meningkatkan motivasi

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

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

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

5. Meningkatkan kepuasan Karyawan yang merasakan kepuasan kerja akan menunjukkan sikap perilaku positif dan mengarah kepada peningkatan kinerja. Pengembangan praktik sumber daya yang mencerminkan kualitas

kehidupan kerja seperti; menciptakan kondisi kerja yang mendukung, kebijakan kompensasi, desain pekerjaan, kesempatan partisipasi dan kesempatan karier akan mendorong terciptanya kepuasan yang tinggi.

6. Meningkatkan komitmen

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

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

2.1.3 Semangat Kerja

2.1.3.1 Pengertian Semangat Kerja

Menurut Saifudin Anwar (2002:180) semangat kerja merupakan suatu gambaran suatu perasaan agak berhubungan dengan tabiat / jiwa semangat kelompok, kegembiraan/ kegiatan, untuk kelompok-kelompok pekerja menunjukkan iklim dan suasana pekerja.

Menurut Nitisemito (2001: 160) semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik.

Sedangkan menurut Nawawi (2003) mengatakan bahwa semangat kerja merupakan suasana batin 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 didasarkan atas rasa percaya diri, motivasi diri yang kuat, disertai rasa senang sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang dalam melakukan pekerjaan secara giat dan baik serta berdisiplin tinggi untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal dan juga mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

2.1.3.2 Indikator Semangat Kerja

Dalam melihat semangat kerja karyawan, kita dapat melihat dari indikator - indikator yang ada, salah satunya adalah yang dikemukakan oleh Alex. S.Nitisemito (2002 : 427) yang mengemukakan beberapa indikator semangat kerja karyawan, diantaranya :

1. Absensi

   Tingkat kehadiran dalam bekerja, tingkat absensi yang tinggi dapat menurunkan produktivitas, dengan absen pekerjaan jadi tertunda.

2. Kualitas

   Dengan menggunakan ukuran ketelitian, kelengkapan, ketepatan dan kerapihan.

3. Disiplin

   Menggunakan ukuran kepatuhan pada sistem prosedur, peraturan, dan ketentuan yang berlaku.

4. Kreativitas Karyawan

   Dalam mengerjakan tugas dengan menggunakan ukuran kontribusi gagasan dan tindakan serta metode dalam pengerjaan tugas.

5. Sikap & Minat Kerja

   Menggunakan ukuran berminat dan bangga serta menghargai pekerjaan yang dijalankan.

2.1.4 Komitmen Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menurut Rivai (dalam Octavia, 2006) didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keangotaannya dalam organisasi.

Luthans (2006) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan yaitu anggota organisasi mengekspresikan perhatianya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Buchanan dalam Trisnaningsih (2007) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai penerimaan karyawan atas nilai-nilai organisasi (*identification*), keterlibatan secara psikologis (*psychological immerson*), dan loyalitas (*affection attachement*).

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja.

2.1.4.2 Jenis-Jenis Komitmen Organisasi

Dikarenakan komitmen organisasi bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan untuk tiga model komponen yang diajukan oleh Meyer dan Allen (dalam Luthan, 2006:249). Ketiga dimensi tersebut diantaranya :

1. Komitmen *Afektif*

   Komitmen *Afektif* merupakan keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.

2. Komitmen *Kelanjutan*

   Komitmen *Kelanjutan* merupakan komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

3. Komitmen *Normatif*

   Komitmen *Normatif* merupakan perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen

Menurut Dyne dan Graham (dalam Soekidjan, 2009) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen adalah : Personal, Situasional dan Positional.

1. Karakteristik Personal.
   a. Ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu, teliti, *ektrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang *altruistik* (senang membantu) akan cenderung lebih komit.
   b. Usia dan masa kerja, berhubungan positif dengan komitmen organisasi.
   c. Tingkat pendidikan, makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat di akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.
   d. Jenis kelamin, wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
   e. Status perkawinan, yang menikah lebih terikat dengan organisasinya.
   f. Keterlibatan kerja (*job involvement*), tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

2. Situasional.

   a. Nilai (*Value*) Tempat kerja. Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, Inovasi, Kooperasi, partisipasi dan *Trust* akan mempermudah setiap anggota/karyawan untuk saling berbagi dan memba- ngun hubungan erat. Jika para anggota/karyawan percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para anggota/karyawan akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.

   b. Keadilan organisasi. Keadilan organisasi meliputi: Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.

   c. Karakteristik pekerjaan. Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jerigan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan prediktor penting dari komitmen. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.

   d. Dukungan organisasi. Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana anggota/karyawan mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, atasan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai

kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal anggota/karyawan dan juga menghargai kontribusinya, maka anggota/karyawan akan menjadi komit.

3. Positional

   a. Masa kerja. Masa kerja yang lama akan semakin membuat anggota/karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena: semakin memberi peluang anggota/karyawan untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

   b. Tingkat pekerjaan. Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampun aktif terlibat.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Kesimpulan	Perbedaan	Persamaan
1.	Andi Ismawardani Putri (2013)	Pengaruh *Quality of Work Life* dan Semangat Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Fajar Graha Pena di	*Quality of Work Life* berpengaruh positif secara parsial dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT Fajar Graha Pena dengan nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,468 atau 46,8%. Selanjutnya	1. Tempat Penelitia 2. variabel dependen 3. populasi dan sampel	1. Variable independen 1 dan 2. 2. menggunakan kuesionel dalam pengumpulan data

		Makassar	*Quality of Work Life* berpengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung, pengaruh secara langsung mencapai 18,75% sedangkan pengaruh tidak langsung mencapai 15,42%. Pengaruh total variabel *Quality of Work Life* melalui semangat kerja terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 34,17%. Hal ini menandakan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh kuat dan memberikan kontribusi serta berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Fajar Graha Pena melalui semangat kerja.		
2.	Dewi Sukma Nurnisa (2011)	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan (UBP) Saguling	Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan sebesar 7,6% dan berpengaruh tidak langsung melalui Semangat Kerja sebesar 8,0%. Total pengaruh yang diberikan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 15,6%. Sedangkan, pengaruh langsung Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 28,2% dan berpengaruh tidak langsung melalui Kualitas Kehidupan Kerja sebesar 8,0%. Total pengaruh yang diberikan Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan 36,2%.	1. Tempat Penelitian 2. Variabel dependen 3. Populasi dan sampel	1. Variable independen 1 dan 2. 2. Menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data
3.	Wahibur Rokhman (2012)	Pegaruh Quality of Worklife	1. Pengujian Hipotesis membuktikan bahwa ada pengaruh yang	1. Tempat Penelitian. 2. variabel	1. Variable independen 1. 2. Variabel

		terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Turnover Intention dan Stres Kerja: Studi pada BMT Di Kabupaten Kudus	positif signifikan antara *Quality Of Work Life* dengan kepuasan kerja. 2. Penelitian ini juga membuktikan adanya pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap komitmen organisasi karyawan BMT di Kabupaten Kudus. 3. Pengujian Hipotesis tiga membuktikan bahwa *Quality Of Work Life* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* atau keinginan kaeryawan untuk pindah dari organisasi. 4. Hasil pengujian pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap stres kerja membuktikan bahwa ada pengaruh negatif signifikan.	dependen 1, 3, 4. 3. populasi dan sampel	dependen 2 3. Menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data
4.	Ursa Majorsy (2007)	Kepuasan Kerja, Semangat Kerja dan Komitmen Organisasional Pada Staf Pengajar Universitas Gunadarma	Komitmen Organisasional dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja dan semangat kerja. Kedua variabel tersebut memiliki pengaruh secara bersama-sama sebesar 52.8% terhadap komitmen orga-nisasional. Sedangkan secara terpisah diketahui bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh sebesar 13.5% terhadap komit-men organisasional dan semangat kerja memiliki pengaruh sebesar 51.3% terha-dap komitmen organisasional. Berdasar-kan hasil penelitian, diketahui bahwa ketiga komponen dalam komitmen orga-nisasional, yaitu komitmen afektif,	1. Tempat Penelitian. 2. Variabel Kepuasan kerja. 3. Populasi dan Sampel	1. Menggunakan variabel semangat kerja dan komitmen organisasi. 2. Menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data

			komit-men kontinuan dan komitmen normatif memiliki pengaruh yang sedang pada staf pengajar.		
5.	Nuriza Angelia	Hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan Perusahaan Genteng Mutiara	Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan terhadap hasil penelitian, maka dapat diambil kesimpulan bahwa ada hubungan positif antara kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi. Apabila kualitas kehidupan kerjanya tinggi maka komitmen organisasinya juga akan tinggi. Sedangkan apabila kualitas kehidupan kerjanya rendah maka komitmen organisasinya akan rendah pula. Sehingga hipotesis dari penelitian ini dapat diterima. Sumbangan efektif kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 46,2% dan sisanya sebesar 53,8% merupakan sumbangan yang berasal dari faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi variabel komitmen organisasi.	1. Tempat Penelitian. 2. Populasi dan Sampel	1. Variabel independen dan variabel dependen. 2. Menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data
6.	Mohammad Reza Faghih parvar	Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM (Case Study: OICO Company)	Based on the results, QWL directly influences the OC. If QWL increases, commitment of OICO personnel will raise. Using methods of increasing QWL will increase employee's commitment, and doing their job more effective. Based on the results, safe and healthy environment influences the OC. If OICO	1. Tempat Penelitian. 2. Populasi dan Sampel	1. Variabel independen dan variabel dependen.

			Company provide the safe and healthy environment for personnel and they feel comfortable of their work conditions in this environment, commitment of OICO personnel to this organization will raise. The results indicate that safe and healthy environment influences the OC. If OICO Company provide the safe and healthy environment for personnel and they feel comfortable of their work conditions in this environment, commitment of OICO personnel to this organization will raise. According to the results, constitutionalism has positive influence on OC of OICO personnel. Some rights like labor rights could make personnel feeling more secure related to their privacy and this would be reason to concentrate on their work. The results find out social relevance has influence on organizational commitment of OICO personnel. If they feel their employer company has a great level in social view if their family, friends they feeling proud of it and increase their commitment for their company.		

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor pendukung keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi, sebuah perusahaan atau organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang potensial pastilah akan menghasilkan kinerja perusahaan yang baik.Untuk mencapai kinerja yang unggul, perusahaan atau organisasi perlu mengerti dan memahami apa yang menjadi motivasi dan kebutuhan para karyawan dalam lingkungan kerjanya. Salah satu konsep untuk mengembangkan sebuah lingkungan kerja yang baik untuk karyawan adalah konsep kualitas kehidupan kerja atau dikenal juga dengan nama *quality of work life*. Konsep ini mengemukakan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya.

Kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life)* adalah unsur aktivitas manajemen personalia yang sangat berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan dimana didalam kualitas kehidupan kerja tersebut terdapat indikator-indikator yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Dalam pelaksanaannya fokus utama kualitas kehidupan kerja bukan menjadikan pekerjaan menjadi lebih baik, namun kualitas kehidupan kerja ini lebih menekankan bagaimana pekerjaan dapat menjadikan pekerja menjadi lebih baik.

Adanya kualitas kehidupan kerja bagi suatu organisasi dapat memberikan dampak positif seperti peningkatan semangat kerja pegawai dan akan berpengaruh terhadap komitmen mereka terhadap organisasi , hal ini tentu juga akan berimbas terhadap efektivitas dan produktivitas organisasi. Sedangkan bagi karyawan, dengan adanya kualitas kehidupan kerja memberikan beberapa keuntungan seperti

terjaminnya kesejahteraaan mereka, iklim dan kondisi bekerja yang baik, dan juga akan membawa dampak psikologis pada pribadi di setiap karyawan itu sendiri.

2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.2.1.1 Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasi

Penilaian kualitas kehidupan kerja oleh karyawan menjadi faktor yang sangat mempengaruhi komitmen organisasi karyawan dalam memahami keadaan yang ada dalam perusahaan. Penelitian Lawler dan Mueller (Kaihatu dan Rini, 2007) menyimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Didukung pula oleh Knoop (Kaihatu dan Rini, 2007) kualitas kehidupan kerja merupakan aspek prediksi yang penting terhadap komitmen organisasi.

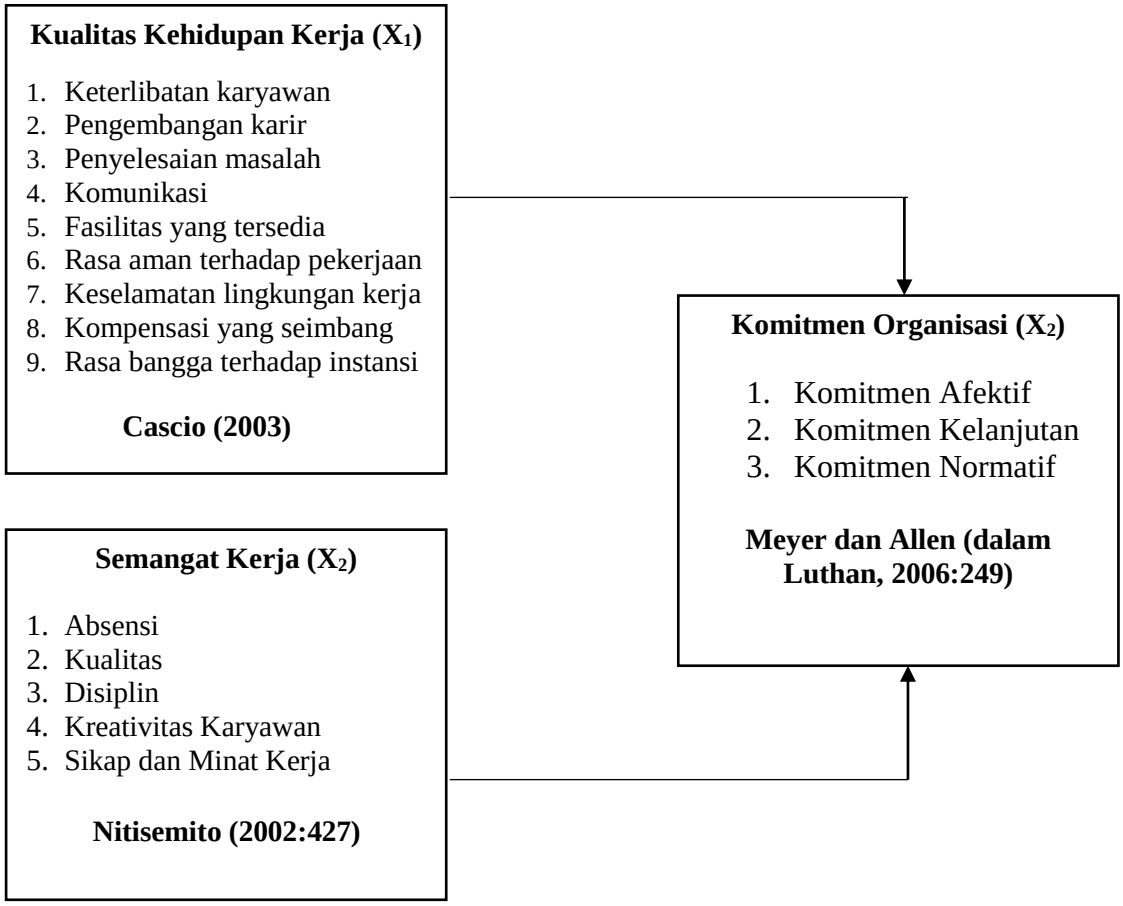
Berbagai aspek kualitas kehidupan kerja sangat tepat untuk diterapkan dalam upaya meningkatkan komitmen organisasi. Aspek kompensasi yang cukup dan memadai, lingkungan kerja yang aman dan sehat, peluang untuk tumbuh dan merasa aman bagi para karyawan, serta karyawan dan ruang hidup secara keseluruhan dapat menumbuhkan kepercayaan karyawan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi sehingga karyawan akan rela berusaha menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi. Terpenuhinya aspek pekerjaan yang mengembangkan kapasitas manusia, peluang untuk tumbuh dan merasa aman bagi para karyawan, integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan, hak-hak karyawan, tanggung jawab sosial organisasi secara langsung karyawan dapat melibatkan dirinya dalam aktivitas-aktivitas kerja organisasi sehingga karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi. Aspek kompensasi yang cukup

dan memadai, lingkungan kerja yang aman dan sehat, pekerjaan dan ruang hidup secara keseluruhan dapat menumbuhkan keinginan yang kuat bagi karyawan untuk mempertahankan keanggotannya dalam organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi memiliki potensi untuk memperbaiki kinerja baik secara individual, kelompok maupun organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan usaha yang maksimal secara sukarela untuk kemajuan organisasi. Mereka akan berusaha mencapai tujuan organisasi dan menjaga nilai-nilai organisasi. Selain itu, mereka akan berpartisipasi dan terlibat aktif untuk memajukan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan bertanggung jawab dengan bersedia memberikan seluruh kemampuannya karena merasa memiliki organisasi. Rasa memiliki yang kuat akan membuat karyawan merasa berguna dan nyaman berada dalam organisasi (Yuwono, 2005).

2.2.1.2 Hubungan Semangat Kerja dan Komitmen Organisasi

Lawler dan Muller (dalam Currivan, 2000) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja me-mainkan peran penting terhadap komit-men organisasional. Demikian pula yang diungkapkan oleh Haire (1964) bahwa dengan semangat kerja karyawan akan lebih menikmati situasi kerja dan me-miliki nilai atau pandangan yang positif terhadap pekerjaannya. Semangat dan pandangan positif karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan akan berdampak pada kinerja dan komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasinya.



Gambar 2.2

Paradigma Penelitian Kualitas Kehidupan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas dibutuhkan suatu pengujian hipotesis demi mengetahui apakah terdapat hubungan antara variable independen dan variable dependen.

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang masih harus dibuktikan kebenarannya melalui penelitian **(Sugiyono, 2012:159)**. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) sebagai berikut:

1. Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Bandung.
2. Semangat Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Bandung.