

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. *Quality of Work Life*

a. Definisi *Quality of Work Life*

Setiap organisasi menginginkan pegawai yang memiliki pekerjaan yang layak dan sesuai dengan keahliannya. Hasil pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai tak lepas dari kualitas kehidupan kerja pegawai itu sendiri. Tidak semua pegawai memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik, hal ini dikarenakan adanya faktor-faktor yang mendukungnya.

Cascio mengartikan kualitas kehidupan kerja, "*Quality of work life is a set of objective organizational conditions and practices e.g., promotion from within policies, democratic supervision, employee involvement, safe working conditions.*"¹ Kualitas kehidupan kerja adalah seperangkat kondisi organisasi obyektif dan praktek misalnya, promosi dari dalam kebijakan, pengawasan demokratis, keterlibatan karyawan, dan kondisi kerja yang aman.

Cascio juga mengartikan *Quality of Work Life* sebagai berikut.

¹ Wayne F. Cascio, *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits, Sixth Edition* (New York: McGraw Hill, 2003), h. 27

In theory, QWL is simple—it involves giving workers the opportunity to make decisions about their jobs, the design of their workplaces, and what they need to make products or to deliver services most effectively.²

Berdasarkan teori, *Quality of Work Life* itu sederhana— *Quality of Work Life* melibatkan memberikan pekerja kesempatan untuk membuat keputusan tentang pekerjaan mereka, desain tempat kerja mereka, dan apa yang mereka butuhkan untuk membuat produk atau memberikan layanan yang paling efektif.

Sedangkan, Gibson dkk mendefinisikan :

The concept of quality of work life (QWL) is now widely used to refer to a philosophy of management that enhances the dignity of all workers; introduces changes in an organizational culture; and improves the physical and emotional well-being of employees (e.g., providing opportunities for growth and development). Indicators of quality of work life include accident rates, sick leave usage, employee turnover, and number of grievances filed.³

Konsep kualitas kehidupan kerja sekarang banyak digunakan untuk merujuk kepada filosofi manajemen yang menambah martabat semua pekerja; memperkenalkan perubahan dalam budaya organisasi; dan meningkatkan kesejahteraan fisik dan emosional karyawan (misalnya, memberikan peluang bagi pertumbuhan dan perkembangan). Indikator kualitas kehidupan kerja termasuk tingkat ke-

² *Ibid.*, h. 28

³ James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, *Organizations: Behavior, Structure, Processes, Ninth Edition* (USA: Times Mirror Higher Education Group, 1997), h. 354

celakaan, penggunaan cuti sakit, perputaran karyawan, dan jumlah keluhan.

Selain itu, menurut Robbins yang dikutip oleh Jayakumar dan Kalaiselvi, "*QWL as a process by which an Organization responds to employee needs by developing mechanisms to allow them to share fully in making the decisions that design their lives at work.*"⁴ *Quality of Work Life* sebagai suatu proses di mana organisasi merespon kebutuhan karyawan dengan mekanisme berkembang untuk memungkinkan mereka untuk berbagi secara penuh dalam membuat keputusan yang merancang hidup mereka di tempat kerja.

Newstrom dan Keith Davis mengemukakan, "kualitas kehidupan kerja mengacu pada kondisi menyenangkan tidaknya lingkungan pekerjaan bagi orang-orang."⁵ Luthans mengartikan, "*QWL is more concerned with the overall work climate or culture.*"⁶ *Quality of Work Life* bersangkutan dengan iklim kerja keseluruhan atau budaya. Luthans juga mengartikan, "*QWL may be described as a concern about the impact of work on people and organizational effectiveness combined with an emphasis on participation in problem solving and decision*

⁴ A. Jayakumar dan K. Kalaiselvi, *Quality of Work Life-An Overview*, *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, Volume 1, Issue 10 Oktober 2012, h. 141. <http://indianresearchjournals.com/pdf/IJMFSMR/2012/October/12.pdf>

⁵ Keith Davis dan John W. Newstrom, *Perilaku dalam Organisasi Edisi Ketujuh* (New York: McGraw Hill, 1985), h. 53

⁶ Fred Luthans, *Organizational Behavior Tenth Edition* (New York: McGraw Hill, 2005), h. 490

*making.*⁷ *Quality of Work Life* digambarkan sebagai kekhawatiran tentang dampak pekerjaan pada orang-orang dan efektivitas organisasi dikombinasikan dengan penekanan pada partisipasi dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Menurut Edgar dan Baldwin yang dikutip oleh Roodpishi, “*quality of work life is a set of real work situation in organization, and believe that quality of work life indicate employees attitudes and feelings toward their own activities.*”⁸ Kualitas kehidupan kerja adalah seperangkat situasi kerja nyata dalam organisasi dan percaya bahwa kualitas kehidupan kerja karyawan menunjukkan sikap dan perasaan terhadap kegiatan mereka sendiri.

Milkovich dan Glueck mendefinisikan *Quality of Work Life* yaitu.

*As a goal, Quality of Work Life (QWL) is the commitment of General Motors to work improvement—the creation of more involving, satisfying and effective jobs and work environments for people at all levels of the organization. As a process, QWL calls for efforts to realize this goal through the active participation of people throughout the organization.*⁹

Sebagai tujuan, kualitas kehidupan kerja adalah sebuah komitmen penggerak keseluruhan untuk meningkatkan kerja—mencakup kreasi yang lebih, pekerjaan yang memuaskan dan efektif, dan

⁷ Fred Luthans, *op.cit.*, h. 490

⁸ Marzieh Vahidi Roodpishi dkk, *The Impact of Employee Quality of Work Life on Customer Relationship Management, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, March 2013, Vol. 4, No. 11, h. 730 (diakses 28 Desember 2013)

⁹ George T. Milkovich dan William F. Glueck, *Personnel Human Resource Management: A Diagnostic Approach Fourth Edition* (USA: Business Publication, 1985), h. 420

lingkungan kerja bagi orang-orang di semua tingkatan organisasi. Sebagai suatu proses, *Quality of Work Life* menyerukan upaya untuk mewujudkan tujuan ini melalui partisipasi aktif dari orang di dalam organisasi.

Sulaksha Nayak mendefinisikan :

*Quality of Work Life is a dynamic multidimensional construct that currently includes such concepts as job security, reward systems, training and career advancement opportunities, and participation in decision making.*¹⁰

Kualitas kehidupan kerja adalah pembangunan multidimensi dinamis, termasuk konsep-konsep seperti keamanan kerja, sistem penghargaan, pelatihan dan peluang kemajuan karir, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Santosh Dhar juga mengemukakan, “*Quality of Work Life is the quality of relationship between employees and total work environment, concern for the impact of work on individuals as well as on organizational effectiveness.*”¹¹ Kualitas kehidupan kerja adalah hubungan kualitas antara karyawan dan keseluruhan lingkungan kerja, mengenai dampak bekerja pada individu maupun pada efektivitas organisasi.

Milkovich dan Glueck juga menyebutkan terdapat empat aktifitas

Quality of Work Life, yaitu:

¹⁰ Sulaksha Nayak, *Quality of Work Life among is Professionals in Smes'in Select Cities of India* (Dubai, United Arab Emirates: Department of Management Studies, Manipal University, 2005), h.2 (diakses 28 Desember 2013)

¹¹ Santosh Dhar dkk, *loc. cit.*

There are four primary QWL activities in the United States. The first is participative problem solving, involving organizational members at various levels. A second QWL activity is restructuring the nature of the work that individuals do. A third type of QWL activity concerns rewards. The fourth major activity involves improvements in the workplace, with emphasis on the physical work and the conditions surrounding the individual. Included here are changes in working hours, conditions, rules, or physical aspects of the working environment.¹²

Terdapat empat pokok aktifitas *Quality of Work Life* di US. Yang pertama adalah pemecahan masalah partisipatif, melibatkan anggota organisasi di berbagai tingkatan. Aktifitas *Quality of Work Life* kedua adalah restrukturisasi sifat pekerjaan yang orang lakukan. Tipe ketiga aktifitas *Quality of Work Life* berkaitan dengan imbalan. Aktifitas keempat melibatkan perbaikan di tempat kerja, dengan penekanan pada pekerjaan fisik dan kondisi sekitar individu. Yang termasuk disini adalah perubahan jam kerja, kondisi, aturan, atau aspek fisik dari lingkungan kerja.

Berdasarkan deskripsi konsep yang telah diuraikan di atas, dapat disintesis *Quality of Work Life* atau kualitas kehidupan kerja adalah seperangkat situasi kerja nyata seseorang dalam organisasi yang menunjukkan sikap dan perasaan terhadap kegiatannya sendiri, dengan indikator: keamanan kerja, kondisi lingkungan kerja, penghargaan kerja, pengembangan kompetensi, dan peluang kemajuan karir.

¹² George T. Milkovich dan William F. Glueck, *op. cit.*, h. 418-419

b. Faktor–faktor yang Mempengaruhi *Quality of Work Life*

Kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu hal yang penting dimiliki bagi sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Baik atau buruknya kualitas kehidupan kerja sumber daya manusia tergantung dari individu itu sendiri. Dalam tercapainya sumber daya manusia yang memiliki *quality of work life* atau kualitas kehidupan kerja yang baik di dalam organisasi, tentu terdapat faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Chandranshu S. mengemukakan terdapat 12 faktor yang mempengaruhi *Quality of Work Life* yaitu.

A brief introduction and review of the 12 QWL factors working towards the development of organizations most valuable assets (employees) for gaining competitive advantage in the market, examined in this study are provided in the following section. (Sebuah pengantar singkat dan penelaahan terhadap 12 faktor Quality of Work Life bekerja menuju pengembangan organisasi aset paling berharga (karyawan) untuk memperoleh keunggulan kompetitif di pasar, diteliti dalam penelitian ini diberikan dalam bagian berikut.)

1. *Communication* (Komunikasi)
2. *Career Development & Growth* (Pengembangan Karir & Pertumbuhan)
3. *Organizational Commitment* (Komitmen Organisasi)
4. *Emotional Supervisory Support* (Dukungan Pengawasan Emosional)
5. *Flexible Work Arrangement* (Pengaturan Kerja yang Fleksibel)
6. *Family-Responsive Culture* (Budaya Responsif Keluarga)
7. *Employee Motivation* (Motivasi Karyawan)
8. *Organizational Climate* (Iklim Organisasi)
9. *Organizational Support* (Dukungan Organisasi)
10. *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja)
11. *Rewards & Benefits* (Hadiah dan Tunjangan)

12. *Compensation* (Kompensasi)¹³

Berdasarkan deskripsi faktor-faktor yang telah diuraikan di atas, dapat disintesis bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *Quality of Work Life* atau kualitas kehidupan kerja adalah komunikasi, pengembangan karir dan pertumbuhan, komitmen organisasi, dukungan pengawasan emosional, pengaturan kerja yang fleksibel, budaya kerja, responsif keluarga, motivasi karyawan, iklim organisasi, dukungan organisasi, kepuasan kerja, hadiah dan tunjangan, dan kompensasi.

c. **Aspek–aspek *Quality of Work Life***

Razali Mat Zin mengemukakan dimensi kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* yaitu :

Aspects in which employees perceptions toward their work organizations could determine their QWL: (Aspek di mana persepsi karyawan terhadap organisasi kerja mereka bisa menentukan kualitas kehidupan kerja mereka):

1. *Growth and development* (Pertumbuhan dan perkembangan)
Opportunity to use variety of skills and perform challenging jobs (Maksudnya, kesempatan untuk menggunakan berbagai keterampilan dan melakukan pekerjaan menantang)
2. *Participation* (Partisipasi)
Opportunity to be involved in decisions relating to work (Maksudnya, kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan)
3. *Physical Environment* (Lingkungan Fisik)

¹³ Chandranshu Sinha, *Factors Affecting Quality of Work Life: Empirical Evidence From Indian Organizations*, *Australian Journal of Business and Management Research*, (Amity University Campus, February 2012), vol. 11, no. 11, h. 32-35

- Presence of conducive work environment including work scheduling* (Maksudnya, kehadiran lingkungan kerja yang kondusif termasuk penjadwalan kerja)
4. *Supervision* (Pengawasan)
Relationship with supervisor and mutual understanding (Maksudnya, hubungan dengan atasan dan saling pengertian)
 5. *Pay and Benefits* (Gaji dan Tunjangan)
Fairness and adequate monetary benefits (Maksudnya, keadilan dan tunjangan moneter yang memadai)
 6. *Social Relevance* (Relevansi Sosial)
Relationship between work and other aspects of life (Maksudnya, hubungan antara pekerjaan dan aspek kehidupan lainnya)
 7. *Workplace Integration* (Integrasi Tempat Kerja)
Relationships and cohesiveness among co-workers. (Maksudnya, hubungan dan kekompakan di antara rekan kerja).¹⁴

Menurut Richard E. Walton yang dikutip oleh Moh. Reza dkk. dalam *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, terdapat delapan kriteria untuk menilai *Quality of Work Life*, yaitu.

1. *Adequate and fair compensation* (Kompensasi yang adil dan memadai)
2. *Safe and healthy environment* (Lingkungan yang sehat dan aman)
3. *Growth and security* (Pertumbuhan dan keamanan)
4. *Development of human capabilities* (Pengembangan kemampuan manusia)
5. *The total life space* (Jumlah ruang hidup)
6. *Constitutionalism* (Konstitusionalisme)
7. *Social integration* (Integrasi sosial)
8. *Social relevance* (Relevansi sosial)¹⁵

¹⁴ Razali Mat Zin, *Perception of Professional Engineers Toward Quality of Worklife and Organizational Commitment*, *Gadjah Mada International Journal of Business*, 2004, vol. 6, no. 3, h. 323-324

Berdasarkan deskripsi aspek-aspek yang telah diuraikan di atas, dapat disintesis bahwa aspek-aspek *Quality of Work Life* atau kualitas kehidupan kerja adalah kompensasi, lingkungan, pertumbuhan dan keamanan, integrasi sosial, dan relevansi sosial.

2. Kinerja

a. Definisi Kinerja

Organisasi didirikan sebagai suatu wadah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Wadah harus mengelola berbagai kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, yang mengisi wadah sekaligus melaksanakan rangkaian kegiatan suatu organisasi adalah manusia yang tercermin pada perilaku dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Perilaku dalam melaksanakan tugas tersebut mempengaruhi kinerja seseorang, dan akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi di mana ia berprestasi.

Kinerja merupakan faktor penting yang diperhatikan oleh setiap organisasi. Maju atau tidaknya suatu organisasi terlihat dari kinerja yang ada pada organisasi tersebut. Kegiatan yang paling lazim dinilai dalam suatu organisasi adalah kinerja. Kinerja merupakan terjemah

¹⁵ Moh. Reza Faghih Parvar, Sayyed Mohsen Allameh dan Reza Ansari, *Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM (Case Study: OICO Company)*, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, October 2013, Vol. 3, No. 10, h. 136-138

dari bahasa Inggris *work performance* atau *job performance* atau *performance* saja.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, “kinerja adalah suatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dalam kemampuan kerja.”¹⁶

Selain itu, menurut Ivanovic dan Collin, “*job performance is the degree to which a job is done well or badly.*”¹⁷ Kinerja adalah sejauh mana pekerjaan dikerjakan dengan baik atau buruk. Pynes mengartikan kinerja, “*Theories of job performance suggest that the performance domain is multifaceted and that it is likely to include dimensions that are not highly or even positively correlated.*”¹⁸ Teori kinerja menunjukkan bahwa domain kinerja yang beragam dan bahwa hal itu mencakup dimensi yang tidak atau bahkan berkorelasi sangat positif.

Colquitt, Lepine, dan Wesson mengemukakan kinerja yaitu “*Job performance is formally defined as the value of the set employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment.*”¹⁹ Kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai dari serangkaian perilaku karyawan yang berkontribusi baik secara positif atau negatif untuk pencapaian tujuan organisasi.

¹⁶ S. Sri, Universitas Negeri Yogyakarta, 2012, <http://eprints.uny.ac.id/9025/3/BAB%20%20-08402244011.pdf> (diakses 28 September 2014)

¹⁷ A. Ivanovic dan P.H. Collin, *loc. cit.*

¹⁸ Joan E. Pynes, *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations A Strategic Approach third edition* (San Frasisco: Jossey-Bass, 2009), h. 204

¹⁹ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Michael J.Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance in the Workplace* (New York: McGraw-Hill, 2009), h. 35

Steve M. Jex mengemukakan bahwa "*job performance can be defined simply as all of the behaviors employees engage in while at work.*"²⁰ Kinerja dapat didefinisikan secara sederhana sebagai seluruh karyawan yang terlibat dalam perilaku saat berada di tempat kerja.

Menurut Campbell yang dikutip oleh Steve M. Jex menyatakan bahwa "*job performance is a function of knowledge, skill, abilities, and motivation directed at role-prescribed behavior, such as formal job responsibilities.*"²¹ Kinerja adalah fungsi dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan motivasi yang diarahkan pada perilaku peran resep, seperti tanggung jawab kerja formal.

Armstrong juga memberikan penjelasan terkait dengan kinerja yaitu:

*Performance management is a means of getting better results from the organization, teams and individuals by understanding and managing performance within an agreed framework of planned goals, standards and attribute/competence requirements.*²²

Manajemen kinerja merupakan sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka yang disepakati direncanakan tujuan, standar dan persyaratan atribut/kompetensi.

²⁰ Steve M. Jex, *Organizational Psychology A Scientist-Practitioner Approach* (New York: John Wiley & Sons Inc., 2002), h. 88

²¹ *Ibid.*, h. 89

²² Michael Armstrong, *Performance Management* (England: by Clays, St Ives plc: Michael Armstrong, 1994), h. 23

Schwirian yang dikutip Mrayyan mengemukakan bahwa “*job performance is defined as how well the job is done in accordance to established standards.*”²³ Kinerja didefinisikan sebagai seberapa baik pekerjaan dilakukan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Samsyir Torang mendefinisikan kinerja dalam bukunya yang berjudul Organisasi dan Manajemen yaitu.

Kinerja (*performance*) adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Irham Fahmi mengemukakan, “kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *nonprofit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.”²⁴ Secara lebih tegas, Amstrong dan Baron yang dikutip oleh Irham Fahmi mengatakan, “kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.”²⁵ Lebih jauh, Indra Bastian menyatakan bahwa “kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang

²³ Majd T. Mrayyan dan Ibrahim Al-Faouri, *Career Commitment and Job Performance of Jordanian Nurses*, Nursing Forum; Jan-Mar 2008; 43, 1; ProQuest Research Library, h. 26 (diakses 7 Juli 2013)

²⁴ Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2010), h.2

²⁵ *Ibid.*

tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.”²⁶

Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas. Terkait dengan konsep kinerja, Rummler dan Brache mengemukakan ada tiga level kinerja, yaitu:

- a. Kinerja organisasi; merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
- b. Kinerja proses; merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
- c. Kinerja individu/pekerjaan; merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.²⁷

Pabundu Tika mendefinisikan kinerja yaitu.

Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan di sini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi.²⁸

²⁶ *Ibid.*

²⁷ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 7

²⁸ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), h. 121-122

Berdasarkan deskripsi konsep yang telah diuraikan di atas, dapat disintesis kinerja adalah proses kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi, dengan indikator: tanggung jawab, keterlibatan kerja, keberhasilan kerja, dan bekerja sesuai prosedur.

b. Faktor–faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Moh. Pabundu Tika menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut.

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/ prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan ekstern. Faktor internal yang memengaruhi kinerja karyawan/ kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja, dan sebagainya. Sedangkan pengaruh eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.²⁹

Pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain dikemukakan Armstrong dan Baron seperti yang dikutip oleh Wibowo, yaitu sebagai berikut.

- a. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.

²⁹ Moh. Pabundu Tika, *op. cit.*, h. 122

- b. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
- c. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.³⁰

Hersey, Blanchard, dan Johnson merumuskan adanya tujuh faktor kinerja dan dirumuskan dengan akronim ACHIEVE.

- A – *Ability (knowledge dan skill)*
- C – *Clarity (understanding atau role perception)*
- H – *Help (organizational support)*
- I – *Incentive (motivation atau willingness)*
- E – *Evaluation (coaching dan performance feedback)*
- V – *Validity (valid dan legal personnel practices)*
- E – *Environment (environmental fit)*³¹

- A – Kemampuan (pengetahuan dan keterampilan)
- C – Kejelasan (pemahaman atau peran persepsi)
- H – Bantuan (dukungan organisasi)
- I – Insentif (motivasi atau keinginan)
- E – Evaluasi (pembinaan dan umpan balik kinerja)
- V – Validitas (praktek personil valid dan legal)
- E – Lingkungan (lingkungan yang cocok)

Menurut Prawirosentono yang dikutip oleh Edi dalam buku Budaya Organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas dan Efisiensi
 Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efi-

³⁰ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Press, 2011), h. 100

³¹ *Ibid.*, h. 101

siensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung-jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

3. Disiplin

Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.³²

Berdasarkan deskripsi faktor-faktor yang telah diuraikan di atas, dapat disintesis bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pengetahuan dan keterampilan, pemahaman, dukungan organisasi, motivasi, dan lingkungan.

c. Aspek–aspek Kinerja

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. John Miner yang dikutip oleh

³² Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), h. 176-178

Edy Sutrisno, mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

- a. Kualitas, yaitu; tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- b. Kuantitas, yaitu; jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu; tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.³³

Menurut Dessler yang dikutip oleh Edy juga dalam bukunya yang berjudul Budaya Organisasi, menyatakan beberapa hal yang digunakan untuk menilai kinerja disebutkan antara lain:

1. Keterampilan merencanakan
 - a. Menilai dan menetapkan prioritas dari bidang hasil
 - b. Merancang rencana jangka panjang dan pendek yang realistis
 - c. Merumuskan jadwal yang mungkin
 - d. Mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin dan hambatan-hambatan ke arah pencapaian hasil yang dituntut
2. Keterampilan mengorganisasi
 - a. Mengelompokkan kegiatan demi penggunaan optimal atas sumber-sumber personel dalam rangka mencapai tujuan
 - b. Secara jelas mendefinisikan tanggung jawab dan batas wewenang bawahan
 - c. Meminimalkan kebingungan dan ketidakefisienan dalam operasi kerja
3. Keterampilan mengarahkan
 - a. Kemampuan untuk memandu dan menyelia
 - b. Menekankan proses motivasi, komunikasi, dan kepemimpinan
4. Keterampilan mengendalikan
 - a. Menetapkan prosedur yang tepat untuk terinformasi tentang kemajuan kerja bawahan
 - b. Mengidentifikasi simpangan dalam kemajuan tujuan kerja

³³ *Ibid.*, h. 12

- c. Menyesuaikan diri dalam kerja untuk dapat memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan telah dicapai
- 5. Menganalisis masalah
 - a. Menetapkan dana yang berhubungan dengan permasalahan
 - b. Membedakan fakta-fakta yang berarti dari yang kurang berarti
 - c. Menetapkan hubungan timbal balik
 - d. Mencapai pemecahan yang kelihatannya praktis³⁴

Seperti diketahui tujuan organisasi hanya dapat dicapai, karena organisasi tersebut didukung oleh unit-unit kerja yang terdapat di dalamnya. Terdapat beberapa cara untuk peningkatan kinerja karyawan. Menurut Stoner, adanya empat cara, yaitu:

1. Diskriminasi
Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak. Dalam konteks penilaian kinerja memang harus ada perbedaan antara karyawan yang berprestasi dengan karyawan yang tidak berprestasi. Oleh karena itu, dapat dibuat keputusan yang adil dalam berbagai bidang, misalnya pengembangan SDM, penggajian, dan sebagainya.
2. Pengharapan
Dengan memerhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki nilai kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai pengharapan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga penghargaan memang jatuh pada tangan yang memang berhak.
3. Pengembangan
Bagi yang bekerja di bawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan yang di atas standar, misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi.

³⁴ *Ibid.*, h. 181-182

4. Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan dan secara akurat mengomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Untuk dapat melakukan secara akurat, para manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah apa saja yang dihadapi para karyawan dan bagaimana cara mengatasinya.³⁵

Menurut Raymond dkk terdapat lima kriteria ukuran kinerja, antara lain:

1. *Strategic Congruence* (Kecocokan Strategis)

Strategic congruence is the extent to which a performance management system elicits job performance that is congruent with the organization's strategy, goals, and culture. (Kecocokan strategis adalah memperpanjang mana suatu sistem manajemen kinerja memunculkan kinerja yang cocok dengan budaya, tujuan, dan strategi organisasi.)

2. *Validity* (Validitas)

Validity is the extent to which a performance measure assesses all the relevant—and only the relevant—aspects of performance. (Validitas adalah sejauh mana suatu alat ukur kinerja menilai semua yang relevan-aspek kinerja—dan hanya relevan—aspek kinerja.)

3. *Reliability* (Reliabilitas)

Reliability refers to the consistency of a performance measure. One important type of reliability is interrater reliability: the consistency among the individuals who evaluate the employee's performance. (Reliabilitas mengacu pada konsistensi ukuran kinerja. Salah satu jenis penting dari reliabilitas adalah reliabilitas interrater: konsistensi antara individu-individu yang mengevaluasi kinerja karyawan.)

4. *Acceptability* (Penerimaan)

Acceptability refers to whether the people who use a performance measure accept it. (Penerimaan mengacu pada apakah orang-orang yang menggunakan ukuran kinerja menerimanya.)

5. *Specificity* (Kekhususan)

Specificity is the extent to which a performance measure tells employees what is expected of them and how they can meet

³⁵ *Ibid.*, h. 184-185

these expectations. (Kekhususan adalah sejauh mana suatu alat ukur kinerja memberitahu karyawan apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mereka dapat memenuhi harapan tersebut.)³⁶

Menurut S. P. Hasibuan yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya yang berjudul *Evaluasi Kinerja SDM*, “Aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup kesetiaan, hasil kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, dan tanggung jawab.”³⁷ Sejalan dengan pendapat S.P. Hasibuan, Husein Umar yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan pendapatnya, “Aspek-aspek kinerja mencakup mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu kerja.”³⁸

Berdasarkan deskripsi aspek-aspek yang telah diuraikan di atas, dapat disintesis bahwa aspek-aspek kinerja adalah hasil kerja, kerjasama, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu kerja.

3. Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja

Menurut Elizur dan Shye yang dikutip oleh Gayathiri dan Lalitha menyatakan:

³⁶ Raymond A. Noe dkk, *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage* (New York: McGraw Hill, 2003), h. 332-335

³⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung: PT Refika Aditama, 2012), h. 17

³⁸ *Ibid.*, h. 18

*Researchers observed that a high quality of work life (QWL) is essential for organizations to achieve high performance and growth in profitability. Though in the earlier stages, QWL was focused on objective criteria like attracting talent, job security, earnings and benefits; its focus has gradually shifted to job satisfaction and commitment.*³⁹

Para peneliti mengamati bahwa kualitas kehidupan kerja yang tinggi sangat penting bagi organisasi untuk mencapai kinerja yang tinggi dan pertumbuhan profitabilitas. Meskipun pada tahap awal, *Quality of Work Life* difokuskan pada kriteria objektif seperti menarik bakat, keamanan kerja, pendapatan dan manfaat; fokus secara bertahap bergeser ke kepuasan kerja dan komitmen.

Pendapat dari Judge yang dikutip oleh Josiah dkk mengemukakan :

*Meta-analyses studies have generally found the relationship between QWL and performance is weak. Of particular importance is the possibility that QWL is more strongly related to individual and organizational job performance.*⁴⁰

Penelitian meta-analisis umumnya ditemukan hubungan antara *Quality of Work Life* dan kinerja lemah. Yang paling penting adalah kemungkinan bahwa *Quality of Work Life* lebih kuat berkaitan dengan kinerja individu dan organisasi.

³⁹ R. Gayathiri dan Lalitha Ramakrishnan, *Quality of Work Life : Linkage with Job Satisfaction and Performance*, *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 2 Issue Januari 2013, h.1. http://www.ijbmi.org/papers/Vol%282%291/Version_2/A210108.pdf (diakses Januari 2013)

⁴⁰ Josiah Roman A. dkk, *Effects of Quality of Work Life on Job Performance: Theoretical Perspectives and Literature Review*, *Current Research Journal of Social Sciences*, h. 385. <http://maxwellsci.com/print/crjss/v4-383-388.pdf> (diakses tanggal 25 September 2012)

Selain itu, pendapat dari Spector yang dikutip oleh Josiah dkk, yaitu:

*The relationship between job performance and QWL has been positive but modest in empirical studies. However, correlations between QWL and job performance have been unexpectedly high and strong for professional jobs with little supervision, low and weak for manual supervised jobs.*⁴¹

Hubungan antara kinerja dan *Quality of Work Life* positif tetapi sederhana dalam studi empiris. Namun, korelasi antara *Quality of Work Life* dan kinerja tinggi dan kuat untuk pekerjaan profesional dengan sedikit pengawasan, rendah dan lemah untuk pekerjaan yang diawasi manual.

A. Jayakumar dan K. Kalaiselvi menyatakan :

*The Quality of Work Life (QWL) has assumed increasingly interest and importance in all the countries of the world. It is very significant in the context of commitment to work, motivation and job performance.*⁴²

Kualitas Kehidupan Kerja telah diasumsikan semakin menarik dan penting di semua negara di dunia. Hal ini sangat penting dalam konteks komitmen kerja, motivasi dan kinerja.

Luthans mengemukakan "*The High Performance Work Practices (HPWPs) approach narrows down for effective practice what began as some very broad ideas regarding the quality of work life.*"⁴³ Pendekatan praktik kerja kinerja yang tinggi mempersempit untuk praktek efektif apa

⁴¹ *Ibid.*, h. 386

⁴² A. Jayakumar dan K. Kalaiselvi, *loc. cit.*, h. 140

⁴³ Fred Luthans, *op.cit.*, h. 493

yang dimulai sebagai beberapa ide yang sangat luas mengenai kualitas kehidupan kerja.

Dari penjelasan di atas, dapat diduga *Quality of Work Life* berhubungan langsung positif dengan kinerja. Semakin tinggi kualitas kehidupan kerja, maka semakin tinggi kinerja. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah kualitas kehidupan kerja, maka semakin rendah pula kinerja.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan dan telah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang ada kaitannya dengan *quality of work life* dan kinerja adalah sebagai berikut.

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Sofia Ramadhani pada tahun 2010 dengan judul “Analisis Hubungan Penerapan Faktor-faktor *Quality of Work Life* dengan Kinerja Karyawan PT Kusuma Satria Dinasasri Wisatajaya Divisi Agrowisata Batu Jawa Timur”. Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui hubungan penerapan faktor-faktor *Quality of Work Life* dengan kinerja karyawan PT Kusuma Satria Dinasasri Wisatajaya divisi Agrowisata. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data diperoleh dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan, wawancara, dan hasil

pengisian kuesioner. Pengambilan sampel dengan teknik *Proportional Sampling*.

Pengolahan data dilakukan oleh Sofia Ramadhani adalah dengan analisis deskriptif, dan uji korelasi *Rank Spearman* dibantu dengan *Microsoft Excel 2007* dan *software SPSS versi 15.0 for windows*. Faktor-faktor *Quality of Work Life* adalah sistem imbalan yang memadai, partisipasi dalam pemecahan masalah, restrukturisasi kerja, kondisi lingkungan kerja yang aman dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah inisiatif dan kreativitas, tanggung jawab, ketelitian/kerapian, kerjasama serta kedisiplinan. Faktor *Quality of Work Life* yang mempunyai hubungan paling kuat dengan kinerja adalah kondisi lingkungan kerja yang aman. Sedangkan, faktor *Quality of Work Life* yang mempunyai hubungan paling rendah dengan kinerja adalah sistem imbalan yang memadai.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Josiah Roman Aketch dkk dengan jurnal penelitian pada tahun 2012 yang berjudul "*Effects of Quality of Work Life on Job Performance: Theoretical Perspectives and Literature Review*". Hasil penelitiannya yaitu konsep kualitas kehidupan kerja menunjukkan reaksi emosional yang positif dan sikap seorang individu terhadap pekerjaan mereka. Telah dikonseptualisasikan sebagai sikap umum terhadap pekerjaan. Kinerja sering dipandang sebagai sejauh mana karyawan melaksanakan tugas pekerjaan mereka, tanggung jawab

dan tugas secara memadai. Motivasi adalah kemauan untuk bekerja di level tertentu dari usaha dan mengendalikan karyawan untuk bertindak. Motivasi muncul dari kebutuhan, nilai-nilai, tujuan, niat dan harapan. Penelitian ini memanfaatkan penelitian meja untuk meninjau literatur tentang kualitas kehidupan kerja yang menerangkan kinerja dan motivasi organisasi. Pentingnya mempertimbangkan faktor-faktor ini ditunjukkan dalam hubungan kuat antara kesejahteraan karyawan di tempat kerja dan kinerja organisasi tersebut.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Yacob pada tahun 2012 dengan judul “Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT MME di Site Muara Enim”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kualitas kehidupan kerja pada variabel kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis multivariat dalam menganalisis temuan. Penelitian ini dilakukan dengan pengumpulan data sekunder untuk data variabel tahun 2010 kinerja karyawan dan metode survei dalam variabel kualitas kehidupan kerja dengan menyebarkan kuesioner kepada 79 karyawan PT. MME di Muara Enim Site.

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan Yacob adalah *nonprobability sampling* dengan teknik *purposive*. Data yang terkumpul diolah dengan SPSS versi 17.0. Hasil F-test menunjukkan bahwa semua faktor kualitas kehidupan kerja secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil ini dikarakteristikan oleh nilai F

= 15,227 (nilai $F > F_{\text{tabel}}$). Hasil uji t menunjukkan bahwa 9 faktor kualitas kehidupan kerja yang diuji secara parsial, keterlibatan karyawan dengan nilai koefisien = 21,6% ($t = 2.227$ dan nilai $p = 0.029$), bekerja keamanan lingkungan dengan nilai koefisien = 19,6% ($t = 2.097$ dan nilai $p = 0.040$) dan rasa bangga pada lembaga dengan nilai koefisien = 21,2% ($t = 2.488$ dan nilai $p = 0.015$) memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan, yang signifikan di bawah 0,05. Untuk faktor-faktor lain seperti komunikasi, keseimbangan kompensasi, kontinuitas keamanan kerja, pengembangan karir, ketersediaan fasilitas, dan pemecahan masalah tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut hasil ini, hasil ini menyimpulkan bahwa secara parsial, tidak semua faktor kualitas kehidupan kerja ini mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Nevi Laila Khasanah pada tahun 2014 dengan judul "Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Karyawan BPRS Yogyakarta". Dari hasil penelitiannya, *quality of work life* terdiri dari pengembangan keterampilan, lingkungan kerja, keterlibatan kerja, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan, dan gaji. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (*quality of work life*) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) digunakan analisis regresi linear berganda. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif. Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, dalam penelitian ini di-

gunakan responden sebanyak 35 karyawan BPRS di Yogyakarta, dimana keseluruhan responden merupakan seluruh populasi yang diberi kesempatan yang sama menjadi anggota sampel. Uji yang digunakan untuk menguji instrumen penelitian adalah berupa uji validitas, uji reliabilitas, dan uji asumsi klasik. Untuk menganalisis data, digunakan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh dari *quality of work life* terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.

Hasil penelitian dengan menggunakan analisis linier berganda menunjukkan bahwa variabel pengembangan keterampilan (X1), keterlibatan kerja (X3), pengawasan (X5) memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) baik secara simultan maupun parsial. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja adalah keterlibatan kerja.

C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan teoritik dari masing-masing variabel yang telah diuraikan di atas, selanjutnya dilakukan analisis rasional tentang hubungan dari variabel bebas, yaitu *Quality of Work Life* dengan variabel terikat, yaitu kinerja.

Organisasi merupakan wadah untuk anggota organisasi menunjukkan kinerjanya. Dalam sebuah organisasi terdapat sumber daya manusianya, yaitu pegawai. Pada dasarnya, sumber daya manusia di dalam

sebuah organisasi memiliki peranan tugas dan fungsinya masing-masing. Sumber daya manusia dalam menjalankan tugasnya tidak terlepas dari kualitas kehidupan kerja yang dimilikinya.

Keberhasilan melaksanakan program kerja dalam suatu organisasi merupakan langkah yang ditempuh organisasi dalam mencapai tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan. Dalam keberhasilan atau terlaksananya suatu program kerja organisasi tak lepas dari kualitas kehidupan kerja dan kinerja pegawai. Keberhasilan tersebut memerlukan kualitas kehidupan kerja pegawai yang baik agar mencapai presentase yang diinginkan oleh organisasi. Walaupun terkadang terdapat pegawai yang kurang memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik, hal itu harus segera diatasi oleh organisasi sebelum menimbulkan hambatan-hambatan yang besar dalam kinerjanya tersebut.

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* merupakan suatu hal terpenting yang dimiliki pegawai agar terciptanya sebuah organisasi yang nyaman guna mencapai tujuan organisasi. *Quality of work life* atau kualitas kehidupan kerja adalah seperangkat situasi kerja nyata dalam suatu organisasi yang menunjukkan sikap dan perasaan terhadap kegiatannya sendiri.

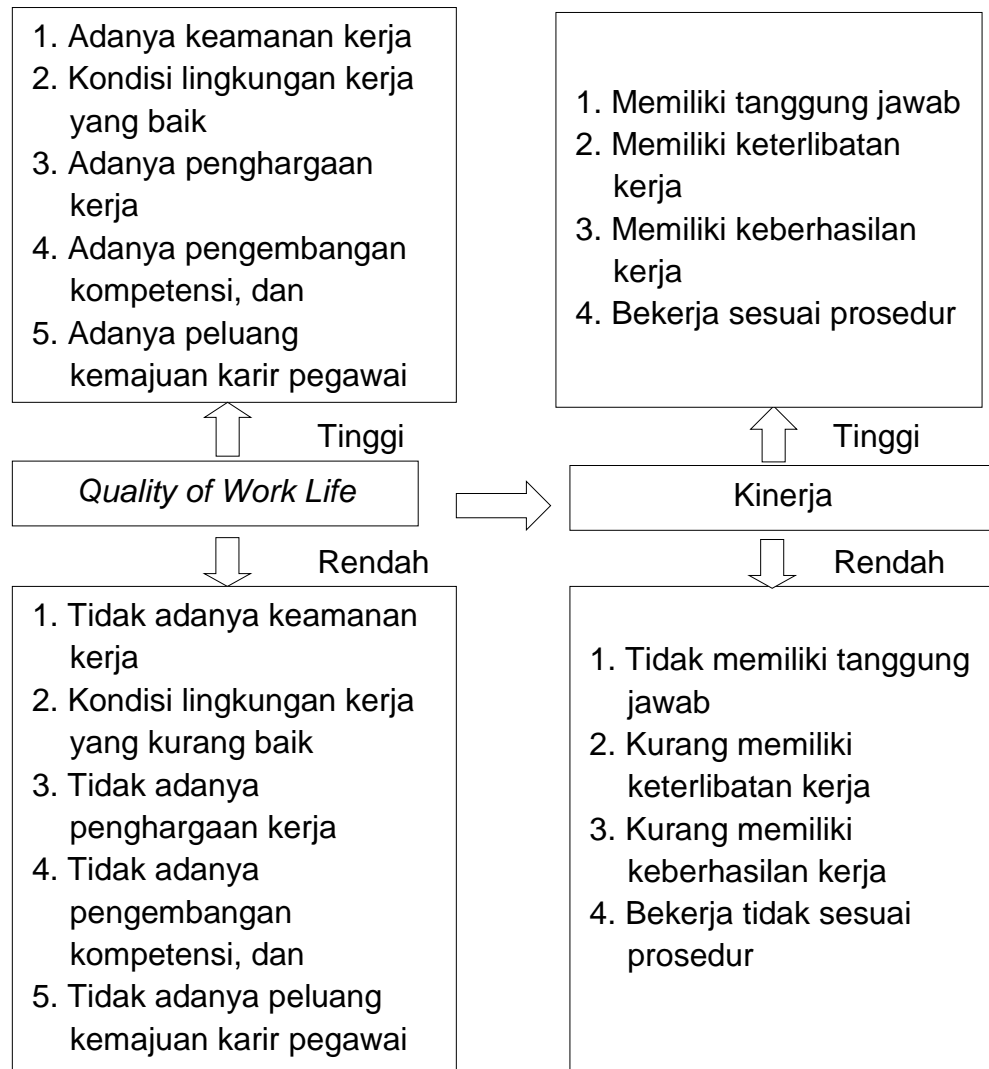
Kualitas kehidupan kerja pegawai yang positif akan berdampak baik pada keberhasilan sebuah organisasi, diantaranya adanya keamanan kerja, kondisi lingkungan kerja yang baik, adanya penghargaan kerja,

adanya pengembangan kompetensi, dan adanya peluang kemajuan karir pegawai. Sedangkan, kualitas kehidupan kerja yang negatif akan berdampak buruk pada keberhasilan sebuah organisasi, antara lain tidak adanya keamanan kerja, kondisi lingkungan kerja yang kurang baik, tidak adanya penghargaan kerja, tidak adanya pengembangan kompetensi, dan tidak adanya peluang kemajuan karir pegawai.

Kinerja merupakan proses kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Pegawai memiliki tugas pokok dan fungsinya masing-masing dalam bidangnya. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu tanggung jawab, keterlibatan kerja, keberhasilan kerja, dan bekerja sesuai prosedur.

Pegawai dalam sebuah organisasi harus memiliki tanggung jawab. Selain itu, untuk memperoleh kinerja yang baik, pegawai juga harus memiliki keterlibatan dalam bekerja. Di samping itu, untuk meningkatkan kinerja, pegawai harus tingkat keberhasilan yang tinggi. Selain itu, bekerja sesuai prosedur diperlukan untuk keberlangsungan kinerja untuk pegawai.

Berdasarkan uraian pada kerangka berpikir di atas, dapat digambarkan melalui bagan :



Gambar 2.1 Keterkaitan Antara *Quality of Work Life* dan Kinerja

D. Hipotesis

Berdasarkan dari kerangka berpikir, hasil penelitian yang relevan dan kajian teori di atas, maka peneliti mengambil keputusan sementara atau hipotesis dalam penelitian ini bahwa: terdapat hubungan positif antara *Quality of Work Life* dengan kinerja pegawai di Kantor Suku Dinas Pendidikan Kota Administrasi Jakarta Timur.