

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Produktivitas Kerja**

##### **1. Pengertian Produktivitas Kerja.**

Konsep produktivitas kerja dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasian. Dimensi individu melihat produktivitas dalam kaitannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya. Sedangkan dimensi keorganisasian melihat produktivitas dalam kerangka hubungan teknis antara masukan (*input*) dan keluaran (*out put*). Oleh karena itu dalam pandangan ini, terjadinya peningkatan produktivitas tidak hanya dilihat dari aspek kuantitas tetapi juga dapat dilihat dari aspek kualitas.

Menurut Schermerhorn (2011) produktivitas mempunyai beberapa pengertian yaitu:

- 1). Pengertian Fisiologi, produktivitas yaitu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin, esok harus lebih baik dari hari ini. Pengertian ini mempunyai makna bahwa dalam perusahaan atau pabrik, manajemen harus terus menerus melakukan perbaikan proses produksi, sistem kerja, lingkungan kerja dan lain-lain.
- 2). Produktivitas merupakan perbandingan antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*). Perumusan ini berlaku untuk perusahaan, industri dan ekonomi keseluruhannya. Secara sederhana produktivitas adalah perbandingan secara

ilmu hitung, antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber daya yang dipergunakan selama proses berlangsung.

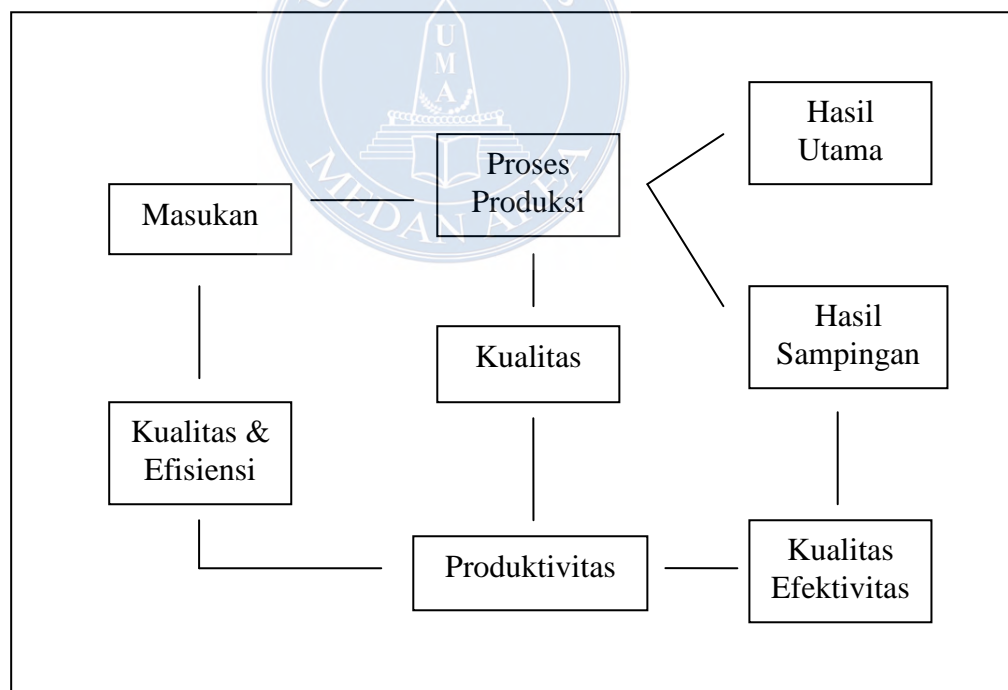
Produktivitas kerja menurut Cascio (1998), yang mengartikan produktivitas sebagai pengukuran *output* berupa barang atau jasa dalam hubungannya dengan *input* yang berupa karyawan, modal, materi atau bahan baku dan peralatan. Hal ini sependapat dengan ahli ini juga, Simanjuntak (1985) produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai atau keluaran dengan keseluruhan sumber daya atau masukan yang dipergunakan persatuan waktu. Produktivitas ini berkaitan dengan kinerja sebagai penilaian dari prestasi sebagai pencapaian dari pekerjaan dari masing-masing individu atau kelompok yang relevan dengan kelemahan dan kekuatannya masing-masing (Cascio 1998).

Produktivitas kerja dalam penelitian ini dikonversi dalam kinerja dikarenakan data yang diambil dalam penelitian ini berupa data penilaian kerja atau prestasi kerja. Dengan demikian bahwa produktivitas dalam penelitian ini adalah bentuk pengukuran dari *input* atau masukan sampai dengan *output* atau keluaran dengan keseluruhan sumber daya yang ada sebagai wujud kinerja bagi karyawan atau sumber daya manusia dalam mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi.

Sinungan (2003) mengemukakan bahwa produktivitas merupakan ukuran efisiensi dalam memproduksi barang-barang atau jasa-jasa sebagai suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan dengan mengutamakan cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang-barang, sedangkan Riskomar (1989) menyebutkan bahwa produktivitas

menunjukkan dua aspek yaitu efektifitas dan efisiensi. Efektifitas berhubungan dengan keadaan apakah hasil-hasil itu dapat dicapai atau tidak, sedangkan efisiensi berhubungan dengan keadaan masukan yang minimum akan memperoleh hasil atau keluaran maksimum.

Produktivitas ini adalah sebagai pengukuran *output* berupa barang atau jasa dalam hubungannya dengan input yang berupa karyawan, modal, materi, atau bahan baku dan peralatan (Cascio, 1995). Produktivitas dari uraian di atas menunjukkan suatu perbandingan yaitu perbandingan antara keluaran atau *output* yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan untuk mencapai hasil sebagai wujud dari prestasi kerja seseorang.



**Gambar 1. Keterkaitan efisiensi, efektifitas, kualitas dan produktivitas**

Pada gambar 1 menunjukkan bahwa individu merupakan perbandingan dari efektifitas keluaran (pencapaian unjuk kerja maksimal) dengan efisiensi salah

satu masukan (tenaga kerja) yang mencakup kuantitas, kualitas dalam waktu tertentu (Sedarmayanti, 2001). Masukan maupun keluaran ini dalam produktivitas menunjukkan suatu proses produksi yang melibatkan sumber daya yang ada. Sumber daya ini bisa berupa manusia dan barang. Suatu dinamika yang baik ditunjukkan dengan proses yang seimbang antar *input* maupun *output* dalam produktivitas berjalan dengan baik dan terus meningkat.

Pemaknaan produktivitas menunjukkan dua dimensi yaitu efektivitas dan efisiensi. Dimensi pertama menunjukkan suatu pencapaian untuk kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Sedangkan dimensi yang lainnya adalah berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan (Sinungan, 2003).

Definisi produktivitas pada penelitian ini difokuskan pada kinerja yang pengukurannya melalui penilaian kerja. Hal ini dikarenakan kinerja juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja, penampilan kerja. Kinerja ini mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi.

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat diambil benang merahnya bahwa produktivitas kerja adalah perbandingan antara barang atau jasa yang merupakan hasil dari pada kerja karyawan dengan keseluruhan sumber daya yang ada. Produktivitas kerja yang merupakan suatu ukuran dari pada hasil kerja seseorang dengan proses input sebagai masukan dan output sebagai keluarannya yang

merupakan indikator daripada kinerja karyawan dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi.

Pada penelitian ini yang dimaksudkan pada produktivitas kerja adalah pencapaian kerja yang telah menjadi target dalam pencapaian penyelesaian sebuah produk yang dilakukan secara sistematis oleh individu atau kelompok yang berkaitan dengan kelebihan dan kekurangan dalam suatu pekerjaan sebagai bentuk evaluasi bagi individu yang berkaitan dengan pelaksanaan organisasinya.

## **2. Aspek-aspek Produktivitas Kerja**

Aspek mendasar dalam meningkatkan produktivitas karyawan yaitu penerapan modifikasi perilaku pada suatu lingkungan kerja yang harus menuhi tiga tahapan sebagaimana dipaparkan oleh Anoraga (2005), yaitu:

- a. Pengukuran pada setiap unit kerja yang menghasilkan keuntungan ekonomis tinggi, karenanya peningkatan produktivitas kerja personel merupakan suatu keharusan. Pengukuran itu menyediakan landasan dasar untuk menghadapi prestasi masa depan. Dalam berbagai kasus, manajemen gagal menunjukkan bidang-bidang yang memiliki imbalance ekonomis untuk perbaikan prestasi karyawan.
- b. Pengadaan suatu system umpan balik yang efektif sehingga baik pimpinan maupun karyawan mengetahui secara pasti apa yang kiranya perlu dikerjakan dan apa pula yang sedang dikerjakannya.
- c. Pemberian penegasan positif (*positive reinforcement*) apabila terjadi perbaikan prestasi karyawan.

### 3. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja.

Produktivitas kerja dapat dipengaruhi baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan. Menurut Balai Pengembangan Produktivitas Daerah, ada enam faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja (Sedarmayanti, 2001), adalah :

- a. Sikap kerja, seperti kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (*shift work*), dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim.
- b. Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen dan supervisi serta keterampilan dalam teknik industri.
- c. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu (*quality control circles*) dan panitia mengenai kerja unggul.
- d. Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
- e. Efisiensi tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
- f. Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang benar dalam berusaha.

Di samping itu juga terdapat pula berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja (Sedarmayanti, 2001) antara lain :

- a. Sikap mental, berupa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- b. Pendidikan, pada umumnya orang memiliki pendidikan yang lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas terutama penghayatan akan arti

pentingnya produktivitas. Pendidikan di sini dapat berupa pendidikan formal maupun informal. Kesadaran yang tinggi akan pentingnya produktivitas dapat mendorong karyawan yang bersangkutan melakukan tindakan yang produktif.

- c. Keterampilan, bila pada aspek tertentu karyawan semakin terampil maka akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik. Kecakapan dan pengalaman yang cukup diperlukan bagi karyawan dalam meningkatkan produktivitas.
- d. Manajemen, berkaitan dengan sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola ataupun memimpin serta mengendalikan staf atau bawahannya. Bila manajemen tepat, maka akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga mendorong karyawan untuk melakukan tindakan yang produktif.
- e. Hubungan Industrial Pancasila (HIP), seperti : menciptakan ketenagakerjaan dan memberikan motivasi kerja secara produktif sehingga produktivitas dapat meningkat, menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis sehingga menimbulkan partisipasi aktif dalam usaha meningkatkan produktivitas, menciptakan harkat dan martabat karyawan sehingga mendorong diwujudkannya jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan produktivitas.
- f. Kualitas Kehidupan Kerja, apabila tingkat penghasilan memadai maka dapat menimbulkan kesejahteraan dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas.
- g. Gizi dan kesehatan, apabila karyawan dapat dipenuhi gizinya dan berbadan sehat, maka akan lebih kuat bekerja, dan mempunyai semangat yang tinggi maka akan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

- h. Jaminan sosial, yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya sebagai upaya untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja sehingga mendorong pemanfaatan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja.
- i. Lingkungan dan iklim kerja yang baik akan mendorong karyawan agar senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju kearah peningkatan produktivitas. Jika lingkungan dapat tersusun untuk mendorong kreativitas, perilaku kreatif ini akan berperan untuk inovatif dan produktivitas jangka panjang dari organisasi (Galb Raith, dalam Shalley, 1991).
- j. Sarana produksi, mutu sarana produksi berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas.
- k. Teknologi, apabila teknologi yang dipakai tepat dan lebih maju tingkatannya maka akan meningkatkan tepat waktu dalam penyelesaian proses produksi, jumlah produksi yang dihasilkan lebih banyak dan bermutu dan memperkecil terjadinya pemborosan bahan sisa.
- l. Kesempatan berprestasi, apabila terbuka kesempatan untuk berprestasi, maka akan menimbulkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Faktor-faktor di atas menunjukkan bahwa tiap-tiap faktor berpengaruh dan dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas baik secara langsung maupun tidak langsung. Lebih lanjut Ravianto (1986) mengemukakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, yaitu :



- a. Pendidikan dan pelatihan yang merupakan upaya meningkatkan berbagai pengetahuan dan keterampilan.
- b. Motivasi sebagai daya gerak yang mendorong manusia untuk bertindak.
- c. Lingkungan dan iklim kerja yang bersemangat, optimis dan menyukai kerjaan mempengaruhi orang lain untuk meningkatkan keadaan.
- d. Teknologi modern akan lebih produktif.

Faktor-faktor di atas dapat saling berpengaruh dan dapat mempengaruhi dalam proses peningkatan produktivitas baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam upaya membentuk dan menambah pengetahuan seseorang dalam mengerjakan sesuatu akan lebih cepat dan lebih tepat, sehingga latihan diperlukan dalam upaya peningkatan keterampilan kerja yang nantinya menciptakan suatu produktivitas kerja yang baik dan lebih meningkat. Kubr (1986), menyatakan bahwa tingkat pendidikan turut mempengaruhi produktivitas kerja seseorang karena pendidikan mampu meningkatkan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan dan mampu mengubah sikap seseorang terhadap pekerjaannya.

Adapun hal-hal yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah (Kubr,1986) :

- a. Motivasi. Motivasi merupakan suatu daya pendorong yang menyebabkan orang berbuat sesuatu.
- b. Minat. Crow dan Crow, mengemukakan bahwa minat merupakan kekuatan pendorong yang menyebabkan individu memberikan perhatian kepada suatu objek dan melakukan sesuai terhadapnya dengan perasaan senang, tidak

terpaksa, tidak cepat lelah sehingga pekerjaan yang disertai minat yang tinggi akan berhasil.

- c. Aspirasi. Aspirasi merupakan suatu keinginan yang kuat untuk mencapai tingkat kemampuan tertentu dari keadaan sekarang (Daligulo, 1982).

Lebih lanjut Leavitt (1992), mengemukakan ada beberapa persyaratan yang perlu dipikirkan dalam kompetisi antar pribadi, sebagai pengharapan peningkatan produktivitas kerja, yaitu :

- a. Jika pekerjaan dari para pesaing merupakan pekerjaan yang bebas saja sama lain (*independent*) dan bukan tergantung satu sama lain (*dependent*).
- b. Jika standar kemajuan bisa diterapkan secara objektif bukan subjektif.
- c. Jika sukses bagi seseorang bisa dipisahkan dari kegagalan buat orang lain. Kompetisi antar pribadi tersebut semestinya akan menaikkan netto pada produktivitas kerja karyawan sebagai perwujudan hasil kinerja seseorang dalam meningkatkan produktivitas.

Dapat diambil kerangka konsep dari pemikiran di atas bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah:

- a. Faktor internal, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri seseorang berupa sikap kerja, perhatian, motivasi, kepribadian dan kepuasan kerja.
- b. Faktor Eksternal, yaitu faktor yang berasal dari luar diri berupa pelatihan dan kondisi tempat bekerja.

Faktor-faktor di atas menunjukkan pengaruh dan saling mempengaruhi antara faktor yang saling terkait sebagai usaha peningkatan produktivitas yang tinggi.

Jadi dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas yaitu sikap kerja berupa OCB, pendidikan, kualitas kehidupan kerja, motivasi, dan kepribadian.

#### **4. Pengukuran produktivitas kerja.**

Pengukuran produktivitas kerja merupakan suatu alat manajemen yang penting pada semua tingkatan ekonomi. Pada tingkatan sektoral dan nasional, produktivitas dapat membantu mengevaluasi penampilan, perencanaan, kebijakan pendapatan, upah, dan harga melalui identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi distribusi pendapatan. Hal di atas menunjukkan bahwa pengukuran dalam suatu kerja sangat diperlukan untuk upaya peningkatan produktivitas kerja bagi seseorang. Petunjuk pembuatan keputusan dalam organisasi dan mengevaluasi kinerja dari seseorang harus dilakukan sebagai timbal balik dari hasil kerjanya.

Produktivitas kerja ini erat kaitannya dengan kinerja dikarenakan merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi (Sedarmayanti, 2001). Kinerja yang merupakan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja perlu diukur sebagai bentuk evaluasi terhadap pekerjaan dari seseorang. Hal senada disampaikan oleh Cascio (1998) bahwa kinerja merupakan gambaran sistematis individu atau kelompok yang berkaitan dengan kelebihan dan kekurangan dalam suatu pekerjaan atau proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Hal ini perlu dilakukan dan ditetapkan

standar kinerja atau standar *performance*-nya sebagai ukuran dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

Ada beberapa tujuan dan manfaat penilaian kerja (*performance appraisal*), antara lain menurut Cascio (1998) :

- a. Penilaian memberikan informasi dan dilakukannya promosi serta penetapan gaji.
- b. Penilaian memberi suatu peluang bagi manajer dan bawahan dalam memotivasi bawahannya.
- c. Untuk pengembangan organisasi .

Sedangkan manfaat penilaian kerja adalah (Sedarmayanti, 2001) :

- a. Peningkatan prestasi kerja, baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan dapat memperbaiki pekerjaan.
- b. Kesempatan kerja yang adil, dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.
- c. Kebutuhan pelatihan pengembangan, dapat dideteksi karyawan yang kemampuannya rendah, sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d. Penyesuaian kompensasi, dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam rangka menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya.
- e. Keputusan promosi dan demosi, hasil penilaian kerja dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan karyawan yang berprestasi kurang baik.

- f. Kesalahan desain pekerjaan, dapat digunakan untuk menilai desain kerja.
- g. Penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi, dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang telah lalu. Prestasi kerja yang sangat rendah bagi karyawan baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Sedangkan menurut Rasimin (1999), bahwa hasil penilaian kerja memiliki banyak kegunaan untuk kepentingan organisasi, yaitu :

- a. *Personal training*, pelatihan karyawan yang seharusnya hanya melibatkan karyawan yang menunjukkan prestasi yang kurang.
- b. Pengaturan upah dan gaji, dapat diukur sedemikian rupa sehingga terdapat hubungan langsung antara penilaian dengan besarnya penghasilan.
- c. Penempatan karyawan, dengan mengetahui kemampuan karyawan maka dapat memberikan arah dan petunjuk tentang dimana sebaiknya karyawan ditempatkan.
- d. Promosi, merupakan program pemindahan karyawan dari jabatan sebelumnya ke jabatan baru yang memiliki status lebih tinggi secara organisatoris.
- e. *Personal riset*, sangat berguna untuk kepentingan riset personal terutama dalam masalah validitas seleksi karyawan dan efektivitas pelatihan-pelatihan karyawan.

Berdasarkan hal di atas penilaian kinerja ini bermanfaat untuk lebih memudahkan dalam kompensasi, perbaikan kinerja atau manajer dan dokumentasi. Data penilaian digunakan untuk *staffing*, analisis kebutuhan pelatihan, penelitian dan evaluasi. Menurut Sinungan (2003), pada tingkat

perusahaan, pengukuran produktivitas digunakan terutama sebagai sarana manajemen untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi.

Pertama, dengan pemberitahuan awal, instalasi dan pelaksanaan suatu sistem pengukuran, akan meninggikan kesadaran karyawan dan minatnya pada tingkat dan rangkaian produktivitas. Kedua, diskusi tentang gambaran-gambaran yang berasal dari metode yang relatif kasar ataupun dari data yang kurang memenuhi syarat sekalipun, ternyata memberi dasar bagi penganalisaan proses yang konstruktif atas produktif.

Lebih lanjut bahwa manfaat lain dari pada pengukuran produktivitas adalah pada penempatan perusahaan yang tetap seperti dalam menentukan target dan sasaran tujuan yang nyata dan pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen secara periodik terhadap masalah- masalah yang saling berkaitan. Keuntungan yang praktis dari pengukuran produktivitas adalah pembayaran karyawan. Secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda (Sinungan 2003), yaitu :

- a. Perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang tingkatannya.
- b. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran ini menunjukkan pengukuran relatif.
- c. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya dan inilah yang terbaik yang memusatkan perhatian pada sasaran atau tujuan.

Lebih lanjut Sinungan (2003), pengukuran produktivitas kerja menurut sistem pemasangan fisik perorangan atau perjam kerja orang diterima secara luas, namun dari sudut pandangan atau pengawasan harian, pengukuran-pengukuran tersebut pada umumnya tidak memuaskan karena adanya variasi dalam jumlah yang diperlukan untuk memproduksi satu unit produk yang berbeda. Maka digunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun). Menurut Sedarmayanti (2001), produktivitas kerja dapat diukur dalam dua hal, meliputi :

- a. Produktivitas yang diukur dari nilai uang.
- b. Produktivitas yang diukur dari daya guna penggunaan personel sebagai tenaga kerja.

Produktivitas dikatakan lebih tinggi bila hasil yang diperoleh lebih besar dari pada sumber kerja yang dipergunakan atau *output* lebih banyak, namun biaya tetap atau berkurang. Sedangkan produktivitas dikatakan rendah bila hasil yang diperoleh lebih kecil daripada sumber kerja yang digunakan. Produktivitas kerja sebagai gambaran dari ketetapan dalam menggunakan metode kerja dan alat yang tersedia sehingga volume dan beban kerja yang dapat diselesaikan sesuai dengan waktu tersedia. Bila hasil yang diperoleh bersifat non material yang tidak dapat dinilai dengan uang, produktivitas hanya dapat digambarkan melalui efisiensi personel dalam melaksanakan tugas pokoknya.

Produktivitas kerja dalam penelitian ini yang dimaksud adalah penilaian kerja yang memiliki kelemahan-kelemahan, antara lain kesalahan dalam hal penilaian (Cascio, 1998), yaitu :

- a. *Leniency error* (Kelonggaran), yaitu kesalahan pada penilainya. Penilaian untuk karyawan secara umum yang berakhir dengan baik pada karyawan tanpa memperhatikan kinerja sebenarnya pada karyawan.
- b. *Central tendency* (kecenderungan sentral), kecenderungan untuk menilai semua karyawan sama atau umum dengan cara yang sama tanpa memperhatikan kinerja karyawan sesungguhnya.
- c. *Halo effect*, kesalahan penilaian kerja yang hanya berdasarkan pada perasaan umum penilai yang hanya melihat pada aspek yang menonjol pada karyawan baik pada aspek positif maupun negatif. Manajer membiarkan suatu aspek tertentu dari kinerja karyawan mempengaruhi aspek lainnya.

Lebih lanjut Scholtes (dalam Hadipranata, 1995) bahwa *performance appraisal* memiliki dampak negatif, antara lain :

- a. Merusak kerjasama, yang artinya karyawan terpacu berbuat baik untuk dirinya sendiri, mengabaikan peran serta orang lain, rekan kerjanya sekalipun.
- b. Merusak sistem, artinya setiap karyawan cenderung mencari untung sendiri sendiri, kurang memperhatikan sistem keuntungan bersama secara luas dan utuh, sehingga boleh jadi merugikan orang lain maupun perusahaan.
- c. Merusak masyarakat karyawan, artinya biasanya orang merasa bahwa dirinya yang terbaik di antara sebayanya, maka bersalah tingkah terhadap rekan kerjanya.
- d. Menyimpang dari pengembangan yang benar, pada umumnya jika seorang karyawan menemukan kekurangan orang lain, karyawan lebih senang karena



dirinya akan memperoleh penilaian kerja yang lebih baik, maka pengembang mutu secara terpadu tidak dapat dicapai.

Berdasarkan hal di atas bahwa penilaian kerja banyak memiliki unsur subjektif sehingga akan merugikan baik dari pihak karyawan sendiri maupun pada perusahaan. Hal ini perlu diwaspadai sebagai bentuk dari evaluasi yang sesungguhnya terhadap penilaian kerja yang sistematis dan terarah untuk peningkatan produktivitas kerja.

## **B. Kualitas Kehidupan Kerja**

### **1. Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja**

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life (QWL)* merupakan salah satu bentuk yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumber daya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan.

Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Pandangan pertama mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi. Contohnya: kekayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan kerja dan kondisi kerja yang aman. Sementara yang lainnya menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah

persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia (Wayne, 1992 dalam Noor Arifin, 1999). Konsep kualitas kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthansm, 1995 dalam Noor Arifin, 1999).

Sedangkan Siagian (dalam Arifin, 1999) menyatakan bahwa QWL sebagai filsafat manajemen menekankan:

1. QWL merupakan program yang kompetitif dan mempertimbangkan berbagai kebutuhan dan tuntutan karyawan.
2. QWL memperhitungkan tuntutan peraturan perundang-undangan seperti ketentuan yang mengatur tindakan yang diskriminan, perlakuan pekerjaan dengan cara-cara yang manusiawi, dan ketentuan tentang sistem imbalan upah minimum.
3. QWL mengakui keberadaan serikat pekerja dalam organisasi dan berbagai perannya memperjuangkan kepentingan para pekerja termasuk dalam hal upah dan gaji, keselamatan kerja dan penyelesaian pertikaian peburuhan berdasarkan berbagai ketentuan normatif dan berlaku disuatu wilayah negara tertentu.

4. QWL menekankan pentingnya manajemen yang manusiawi, yang pada hakekatnya berarti penampilan gaya manajemen yang demokratis termasuk penyeliaan yang simpatik.
5. Dalam peningkatan QWL, kekayaan pekerjaan merupakan bagian integral yang penting.
6. QWL mencakup pengertian tentang pentingnya tanggung jawab sosial dari pihak manajemen dan perlakuan manajemen terhadap para karyawan yang dapat dipertanggung jawabkan secara etis.

Istilah kualitas kehidupan kerja pertama kali diperkenalkan pada Konferensi Buruh Internasional pada tahun 1972, tetapi baru mendapatkan perhatian setelah *United Auto Workers* dan General Motor berinisiatif mengadopsi praktek kualitas kehidupan kerja untuk mengubah sistem kerja.

Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Disatu sisi dikatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi ( contohnya : kekayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang nyaman ). Sementara pandangan yang lain menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia ( Cascio, 1991 )

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim organisasi agar secara

teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 1995). Kualitas kehidupan kerja merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan, hal itu diwujudkan dengan berbagai persoalan dan menyatukan pandangan mereka (perusahaan dan karyawan) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan

Kualitas kehidupan kerja mencakup aktivitas yang ada dalam perusahaan, yang diarahkan untuk meningkatkan suatu kondisi kehidupan kerja yang dapat membangkitkan semangat para pekerja dalam melaksanakan tugas mencapai sasaran perusahaan

Menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik merupakan suatu seni yang tergantung pada situasi dan kondisi kerja itu sendiri serta tantangan yang dihadapi. Keadaan, situasi dan kondisi kerja itu dituntut ada pada setiap karyawan. Situasi kerja yang terukur bisa dicapai apabila dalam melaksanakan tugas para karyawan didukung oleh semangat kerja yang terukur. Melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia sebuah organisasi harus mampu menciptakan kualitas kehidupan kerja yang dapat memberi kesempatan pengembangan diri, kesejahteraan yang dapat menutupi kebutuhan dasar karyawan, serta lingkungan kerja yang aman dan nyaman, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara lebih baik (Usman, 2009).

Kualitas kehidupan bekerja adalah dinamika multi dimensional yang meliputi beberapa konsep seperti jaminan kerja, sistem penghargaan, pelatihan dan karir peluang untuk maju dan keikutsertaan di dalam pengambilan keputusan (Lau & Bruce dalam Considine & Callus, 2001).

Menurut Lau & May (1998) kualitas kehidupan bekerja didefinisikan sebagai strategi tempat kerja yang mendukung dan memelihara kepuasan karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kondisi kerja karyawan dan organisasi serta keuntungan untuk pemberi kerja. Sedangkan Walton (dalam Kossen, 1986) mendefinisikan kualitas kehidupan bekerja sebagai persepsi pekerja terhadap suasana dan pengalaman pekerja di tempat kerja mereka.

Jewell & Siegel (1998) mengemukakan bahwa berbagai macam komponen dari kesejahteraan karyawan secara umum yang lebih penting adalah lingkungan kerja yang aman dan sehat, hubungan yang baik dengan supervisor, dukungan dan persahabatan rekan sekerja, kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan individu, derajat kepuasan dengan situasi kerja dan kesempatan untuk bertumbuh dan pengembangan diri jika diperlukan. Istilah yang digunakan untuk menjelaskan hasil interaksi individu, pekerjaan, organisasi global dan multi dimensi ini adalah kualitas kehidupan kerja.

Umstot (1988) mengemukakan bahwa konsep *Quality of work life (QWL)* ini berkembang sekitar tahun 1970 dan merupakan refleksi dari budaya organisasi. Dalam tulisannya yang sama Umstot memberi makna QWL sebagai sesuatu yang berhubungan dengan akibat pekerjaan terhadap kesejahteraan individual sebagaimana sesuatu yang berhubungan dengan peningkatan efektivitas

organisasi. Fokus QWL adalah hasil terhadap individual yaitu bagaimana pekerjaan dapat menjadikan orang lebih baik dibandingkan bagaimana orang dapat bekerja lebih baik.

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 1995 dalam Noor Arifin, 1999).

Menurut Robbins (1989) bahwa Kualitas Kehidupan Kerja sebagai sebuah proses bagaimana organisasi memberikan respon pada kebutuhan pegawai dengan cara mengembangkan mekanisme untuk mengizinkan para pegawai memberikan sumbang saran penuh dan ikut serta mengambill keputusan dan mengatur kehidupan kerjanya dalam sebuah organisasi. Beberapa hal yang termasuk Kualitas Kehidupan Kerja adalah keamanan kerja, sistem penghargaan yang lebih baik, gaji yang lebih baik, kesempatan untuk mengembangkan diri, partisipasi dan meningkatkan produktivitas organisasi diantara mereka.

Law & May, (1998) mengemukakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja adalah lingkungan yang kondusif di tempat kerja yang dapat mendukung dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan mengupayakan agar karyawan memperoleh penghargaan, keamanan keja, dan memberikan kesempatan untuk berkembang. Dampak positif dari Kualitas Kehidupan Kerja adalah memperbaiki kondisi kerja (terutama dari perspektif karyawan) dan efektifitas organisasi lebih besar, membuat karyawan lebih loyal.

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.

Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja menurut Nawawi (2001) adalah program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja 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 pekerja, kebanggaan, pengembangan karier, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, dan lain sebagainya.

Berdasarkan definisi yang telah diuraikan, dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi pekerja mengenai kesejahteraan, suasana dan pengalaman pekerja di tempat mereka bekerja, yang mengacu kepada bagaimana efektifnya lingkungan pekerjaan memenuhi keperluan-keperluan pribadi pekerja.

## **2. Elemen dan Sasaran Kualitas Kehidupan Kerja**

Menurut David & Edward (1983) dalam Arifin (1999) elemen dari Kualitas Kehidupan Kerja terdiri atas :

1. Perhatian mengenai pengaruh kerja terhadap manusia sebagaimana terhadap efektifitas organisasi.

2. Pandangan mengenai partisipasi untuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dalam organisasi.

Gitosudarmo (2000) mengemukakan bahwa sasaran utama Kualitas Kehidupan Kerja terdiri atas empat unsur:

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 mendapatkan 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 pekerja.
4. Mencoba meningkatkan pengembangan individu dengan menciptakan kondisi yang mendukung terhadap pertumbuhan pribadi.

Program Kualitas Kehidupan Kerja pada dasarnya mencari cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan menciptakan pekerjaan yang lebih baik atau tercapainya kinerja yang tinggi (Gitosudarmo, 2000). Dengan demikian peran penting Kualitas Kehidupan Kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik

### **3. Aspek Kualitas Kehidupan Bekerja**



Secara umum terdapat sembilan aspek pada SDM dilingkungan perusahaan yang perlu diciptakan, dibina dan dikembangkan ( Nawawi, 2001 )

Kesembilan aspek tersebut adalah :

- a. Di lingkungan setiap dan semua perusahaan, pekerja sebagai SDM memerlukan komunikasi yang terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Komunikasi yang lancar untuk memperoleh informasi-informasi yang dipandang penting oleh pekerja dan disampaikan tepat pada waktunya dapat menimbulkan rasa puas dan merupakan motivasi kerja yang positif. Untuk itu perusahaan dalam menyampaikan informasi dapat dilakukan dalam bentuk pertemuan atau secara langsung pada setiap pekerja atau melalui pertemuan kelompok dan dapat pula melalui sarana publikasi perusahaan seperti papan *bulletin*, majalah perusahaan dan lain-lain.
- b. Di lingkungan suatu perusahaan setiap dan semua pekerja memerlukan pemberian kesempatan pemecah konflik dengan perusahaan atau sesama karyawan secara terbuka, jujur dan adil. Kondisi ini sangat berpengaruh pada loyalitas, dedikasi serta motivasi kerja karyawan. Untuk itu dapat ditempuh pula dengan kesediaan untuk mendengarkan *review* antar karyawan yang mengalami konflik atau melalui proses banding ( *appeal* ) pada pimpinan yang lebih tinggi dalam konflik dengan manajer atasannya.
- c. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan kejelasan pengembangan karir masing-masing dalam menghadapi masa depannya. Untuk itu dapat ditempuh melalui penawaran untuk memangku

suatu jabatan, memberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau pendidikan di luar perusahaan atau pada lembaga pendidikan yang lebih tinggi. Di samping itu dapat juga ditempuh melalui penilaian kerja untuk mengatur kelebihan dan kekurangannya dalam bekerja yang dilakukan secara obyektif. Pada gilirannya berikut dapat ditempuh dengan mempromosikannya untuk memangku jabatan yang lebih tinggi didalam perusahaan tempatnya bekerja.

- d. Di lingkungan perusahaan, karyawan perlu diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan posisi kewenangan dan jabatan masing-masing. Untuk itu perusahaan dapat melakukannya dengan membentuk tim inti dengan mengikutsertakan karyawan dalam rangka memikirkan langkah-langkah bisnis yang akan ditempuh. Disamping itu dapat pula dilakukan dengan menyelenggarakan pertemuan-pertemuan yang tidak sekedar dipergunakan untuk menyampaikan perintah-perintah dan informasi-informasi tetapi juga memperoleh masukan, mendengarkan saran dan pendapat karyawan.
- e. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap karyawan perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangganya pada tempat kerja, termasuk juga pada pekerjaan atau jabatannya. Untuk keperluan itu, perusahaan berkepentingan menciptakan dan mengembangkan identitas yang dapat menimbulkan rasa bangga karyawan terhadap perusahaan. Dalam bentuk yang sederhana dapat dilakukan melalui logo, lambang, jaket perusahaan dan lainnya. Di samping itu rasa bangga juga dapat dikembangkan melalui

partisipasi perusahaan terhadap kehidupan berbangsa dan bernegara dengan mengikutsertakan karyawan, kepedulian terhadap masalah lingkungan sekitar dan memperkerjakan karyawan dengan kewarganegaraan dari bangsa tempat perusahaan melakukan operasional bisnis.

- f. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan harus memperoleh kompensasi yang adil/wajar dan mencukupi. Untuk itu diperlukan kemampuan menyusun dan menyelenggarakan sistem dan struktur pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung (pemberian upah dasar dan berbagai keuntungan/manfaat) yang kompetitif dan dapat mensejahterakan karyawan sesuai dengan posisi/ jabatannya di perusahaan dan status sosial ekonominya di masyarakat.
- g. Di lingkungan suatu perusahaan setiap dan semua karyawan memerlukan keamanan lingkungan kerja. Untuk itu perusahaan berkewajiban menciptakan dan mengembangkan serta memberikan jaminan lingkungan kerja yang aman. Beberapa usaha yang dapat dilakukan antara lain dengan membentuk komite keamanan lingkungan kerja yang secara terus-menerus melakukan pengamatan dan pemantauan kondisi tempat dan peralatan kerja guna menghindari segala sesuatu yang membahayakan para pekerja, terutama dari segi fisik. Kegiatan lain dapat dilakukan dengan membentuk tim yang dapat memberikan respon cepat terhadap kasus gawat darurat bagi karyawan yang mengalami kecelakaan dengan kata lain perusahaan

perlu memiliki program keamanan kerja yang dapat dilaksanakan bagi semua karyawannya.

- h. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan rasa aman atau jaminan kelangsungan pekerjaannya. Untuk itu perusahaan perlu berusaha menghindari pemberhentian sementara para karyawan, menjadikannya pegawai tetap dengan memiliki tugas-tugas reguler dan memiliki program yang teratur dalam memberikan kesempatan karyawan mengundurkan diri, terutama melalui pengaturan pensiun.
- i. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatannya, agar dapat bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Untuk itu perusahaan dapat mendirikan dan menyelenggarakan pusat kesehatan, pusat perawatan gigi, menyelenggarakan program pemeliharaan kesehatan, program rekreasi dan program konseling/penyuluhan bagi para pekerja/karyawan.

Kesembilan aspek tersebut sangat penting artinya dalam pelaksanaan manajemen yang diintegrasikan dengan SDM agar perusahaan mampu mempertahankan dan meningkatkan eksistensinya secara kompetitif.

Walton (dalam Kossen, 1986) mengatakan bahwa kualitas kehidupan bekerja adalah persepsi pekerja terhadap suasana dan pengalaman pekerja di tempat kerja mereka. Suasana pekerjaan yang dimaksudkan adalah berdasarkan kepada delapan aspek, yaitu:

- a). Kompensasi yang mencukupi dan adil

Gaji yang diterima individu dari kerjanya dapat memenuhi standar gaji yang diterima umum, cukup untuk membiayai suatu tingkat hidup yang layak dan mempunyai perbandingan yang sama dengan gaji yang diterima orang lain dalam posisi yang sama.

b). Kondisi-kondisi kerja yang aman dan sehat

Individu tidak ditempatkan kepada keadaan yang dapat membahayakan fisik dan kesehatan mereka, waktu kerja mereka juga sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Begitu juga umur adalah sesuai dengan tugas yang dipertanggungjawabkan kepada mereka.

c). Kesempatan untuk mengembangkan dan menggunakan kapasitas manusia

Pekerja diberi autonomi, kerja yang mereka lakukan memerlukan berbagai kemahiran, mereka juga diberi tujuan dan perspektif yang diperlukan tentang tugas yang akan mereka lakukan. Pekerja juga diberikan kebebasan bertindak dalam menjalankan tugas yang diberikan dan pekerja juga terlibat dalam membuat perencanaan.

d). Peluang untuk pertumbuhan dan mendapatkan jaminan

Suatu pekerjaan dapat memberi sumbangan dalam menetapkan dan mengembangkan kapasitas individu. Kemahiran dan kapasitas individu itu dapat dikembangkan dan dipergunakan dengan sepenuhnya, selanjutnya peningkatan peluang kenaikan pangkat dan promosi dapat diperhatikan serta mendapatkan jaminan terhadap pendapatan.

e). Integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan

Individu tidak dilayani dengan sikap curiga, mengutamakan konsep egalitarianism, adanya mobilitas untuk bergerak ke atas, merasa bagian dari suatu tim, mendapat dukungan dari kelompok-kelompok primer dan terdapat rasa hubungan kemasyarakatan serta hubungan antara perseorangan.

f). Hak-hak karyawan

Hak pribadi seorang individu harus dihormati, memberi dukungan kebebasan bersuara dan terwujudnya pelayanan yang adil.

g). Pekerja dan ruang hidup secara keseluruhan

Kerja juga memberikan dampak positif dan negatif terhadap ruang kehidupan seseorang. Selain berperan di lingkungan kerja, individu juga mempunyai peranan di luar tempat kerja seperti sebagai seorang suami atau bapak dan ibu atau isteri yang perlu mempunyai waktu untuk bersama keluarga.

h). Tanggung jawab sosial organisasi

Organisasi mempunyai tanggung jawab sosial. Organisasi haruslah mementingkan pengguna dan masyarakat secara keseluruhan semasa menjalankan aktivitasnya. Organisasi yang mengabaikan peranan dan tanggung jawab sosialnya akan menyebabkan pekerja tidak menghargai pekerjaan mereka.

Menurut Lau dan May (1998) aspek kualitas kehidupan kerja adalah ;

- a. Gaji dan kesejahteraan adalah sejumlah kompensasi yang diterima seorang karyawan sebagai imbalan dari hasil kerjanya sesuai dengan pangkat, jabatan dan lama bekerja.

- b. Kesempatan untuk mengembangkan diri adalah kemampuan organisasi untuk memberikan peningkatan karier yang sama bagi setiap karyawan mengikuti penataran untuk pembaharuan pendidikan.
- c. Keamanan kerja adalah jaminan akan kelangsungan pekerjaan, seperti karyawan tidak akan dimutasikan ketempat lain yang tidak sesuai dengan keinginannya, mendapatkan tugas yang tidak sesuai dengan kemampuannya serta jaminan bahwa dia akan tetap mendapatkan gaji setelah purna tugas.
- d. Kebanggaan pada pekerjaan dan perusahaan adalah peran serta karyawan dalam memajukan perusahaan, perasaan bangga akan prestasi yang diperoleh serta adanya penghargaan yang diberikan pada karyawan yang berprestasi.
- e. Keterbukaan dan keadilan bagi seorang karyawan adalah sebagai suatu keterbukaan dari pimpinan organisasi dalam menerima saran, kritik, dan keluhan dari para karyawan, maupun permasalahan yang dihadapi karyawan atau pun kesediaan pimpinan organisasi dalam memberikan penilaian yang efektif, terbuka terhadap keluhan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- f. Kepercayaan dan keramahan adalah kerjasama yang solid antara pimpinan organisasi dan karyawannya sehingga terjalin kebersamaan serta adanya pembagian tugas yang jelas tentang tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.

Dari uraian di atas peneliti menarik kesimpulan bahwa aspek dari kualitas kehidupan kerja adalah terdiri dari ; 1). Gaji dan kesejahteraan adalah sejumlah kompensasi yang diterima seorang karyawan sebagai imbalan dari hasil kerjanya sesuai dengan pangkat, jabatan dan lama bekerja. 2). Kesempatan untuk mengembangkan diri adalah kemampuan organisasi untuk memberikan peningkatan karier yang sama bagi setiap karyawan mengikuti penataran untuk pembaharuan pendidikan. 3). Keamanan kerja adalah jaminan akan kelangsungan pekerjaan, seperti karyawan tidak akan dimutasikan ketempat lain yang tidak sesuai dengan keinginannya, mendapatkan tugas yang tidak sesuai dengan kemampuannya serta jaminan bahwa dia akan tetap mendapatkan gaji setelah purna tugas. 4). Kebanggaan pada pekerjaan dan perusahaan adalah peran serta karyawan dalam memajukan perusahaan, perasaan bangga akan prestasi yang diperoleh serta adanya penghargaan yang diberikan pada karyawan yang berprestasi. 5). Keterbukaan dan keadilan bagi seorang karyawan adalah sebagai suatu keterbukaan dari pimpinan organisasi dalam menerima saran, kritik, dan keluhan dari para karyawan, maupun permasalahan yang dihadapi karyawan atau pun kesediaan pimpinan organisasi dalam memberikan penilaian yang efektif, terbuka terhadap keluhan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. 6). Kepercayaan dan keramahan adalah kerjasama yang solid antara pimpinan organisasi dan karyawannya sehingga terjalin kebersamaan serta adanya pembagian tugas yang jelas tentang tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.



### 3. Indikator Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu bentuk filsafat yang diterapkan oleh manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut adalah : kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karir, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan. (Arifin, 1999) peneliti oleh Elmuti (1997) menunjukkan bahwa implementasi *aided self-management team* (bentuk lain dari kualitas kehidupan kerja) menunjukkan dampak positif pada kinerja karyawan.

Ada delapan indikator dalam pengukuran kualitas kehidupan kerja yang dikembangkan oleh Walton (dalam Zin, 2004) tetapi dalam penelitian ini hanya akan digunakan empat indikator saja, yaitu:

1. Pertumbuhan dan pengembangan, yaitu terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan ketrampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan.
2. Partisipasi, yaitu adanya kesempatan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaan.
3. Sistem imbalan yang inovatif, yaitu bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai

kebutuhannya sesuai dengan standart hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standart pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja.

4. Lingkungan kerja, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk di dalamnya penetapan kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik.

### ***C. Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

#### ***1. Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Peningkatan efektivitas, efisiensi, dan kreatifitas dalam suatu organisasi sangat bergantung pada kesediaan orang-orang dalam organisasi untuk berkontribusi secara positif dalam menyikapi perubahan (Bogler and Somech, 2005). Perilaku untuk bersedia memberikan kontribusi positif ini diharapkan tidak hanya terbatas dalam kewajiban kerja secara formal, melainkan idealnya lebih dari kewajiban formalnya. Dalam literatur organisasi modern, perilaku dalam bentuk kerelaan untuk memberikan kontribusi yang lebih dari kewajiban formal bukanlah merupakan bentuk perilaku organisasi yang dapat dimunculkan melalui basis kewajiban-kewajiban peran formal karyawan, perilaku ini disebut sebagai *organizational citizenship behavior* atau disingkat OCB.

Berbagai macam defenisi *organization citizenship behavior* (OCB) dikemukakan oleh para ahli dengan kajian secara akademis maupun praktis. Organ (dalam Podsakoff dkk, 1997) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang tidak secara langsung atau eksplisit

diakui dengan sistim *reward* secara formal, dan memberi kontribusi terhadap keefektifan fungsi organisasi. Organ (dalam Dyne dan Ang, 1998) juga menekankan bahwa OCB ditemukan sebagai perilaku yang terbentuk tanpa termasuk dalam deskripsi kerja karyawan, meliputi mempelajari tugas-tugas baru, sebagai sukarelawan yang melakukan sesuatu bagi keuntungan kelompok, dan lebih memiliki orientasi terhadap karyawan baru.

Pengembangan penelitian-penelitian OCB selanjutnya telah menuntun Organ untuk mendefenisi ulang OCB dalam pengertian *contextual performance*. Borman dan Motowidlo (1993) mendefenisikan *contextual performance* sebagai aktifitas-aktifitas kerja yang tidak secara langsung mendukung inti dari teknis itu sendiri, namun lebih mendukung lingkungan sosial dan psikologis organisasi.

Menurut Sloat (1999) OCB adalah tindakan-tindakan yang mengarah pada terciptanya keefektifan fungsi-fungsi dalam organisasi dan tindakan-tindakan tersebut secara eksplisit tidak diminta (secara sukarela) serta tidak secara formal diberi penghargaan (dengan insentif). OCB, dengan kata lain merupakan perilaku yang selalu mengutamakan kepentingan orang lain, hal itu diekspresikan dalam tindakan-tindakan yang mengarah pada hal-hal yang bukan untuk memenuhi kepentingan diri sendiri tetapi demi terwujudnya kesejahteraan bagi orang lain.

Pembahasan dalam berbagai tulisan, istilah OCB, perilaku prososial, atau perilaku *extra-role*, sebenarnya merupakan istilah-istilah yang dapat saling menggantikan. Kebanyakan orang menyebut OCB dengan *extra-role* yaitu sikap atau perilaku karyawan yang memiliki apa yang ditugaskan di luar *job description*

dan memperoleh *reward* secara tidak langsung dari organisasi. Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi tersebut, sehingga baik-buruknya kinerja seorang karyawan dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sebagaimana tercantum dalam *job description*.

Melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description* ini disebut sebagai *in-role behavior* (Dyne dkk, 1994). Saat ini sudah seharusnya bila perusahaan mengukur kinerja karyawan tidak hanya sebatas tugas-tugas yang terdapat dalam deskripsi kerjanya saja. Bagaimanapun diperlukan peran ekstra demi terselesaikannya tugas-tugas itu. Kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal inilah yang disebut dengan OCB.

Perbedaan yang mendasar antara perilaku *in-role* dengan perilaku *extrarole* adalah pada *reward*. Pada *in-role* biasanya dihubungkan dengan *reward* dan sanksi (hukuman), sedangkan pada *extra-role* biasanya terbebas dari *reward*, dan perilaku yang dilakukan oleh individu tidak diorganisir dalam *reward* yang akan mereka terima (Morrison, 1994). Tidak ada insentif tambahan yang diberikan ketika individu berperilaku *extra-role*.

Dibandingkan dengan perilaku *in-role* yang dihubungkan dengan penghargaan ekstrinsik atau penghargaan moneter, maka perilaku *extra-role* lebih dihubungkan dengan penghargaan intrinsik (Dyne dkk, 1994; Morrison, 1994). Perilaku ini muncul karena perasaan sebagai “anggota” organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan “suatu yang lebih” kepada organisasi.

Williams dan Anderson (dalam Diefendorff dkk, 2002) membagi OCB menjadi dua kategori, yaitu OCB-O dan OCB-I. OCB-O adalah perilaku-perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya, misalnya kehadiran di tempat kerja melebihi norma yang berlaku dan mentaati peraturan-peraturan informal yang ada untuk memelihara ketertiban. OCB-I merupakan perilaku-perilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung juga memberikan kontribusi pada organisasi, misalnya membantu rekannya yang tidak masuk kerja dan mempunyai perhatian personal pada karyawan lain. OCB menekankan pada kontrak sosial antara individu dengan rekan kerjanya dan antara individu dengan organisasi yang biasanya dibandingkan dengan perilaku *in-role* yang mendasarkan pada “kinerja terbatas” yang diisyaratkan oleh organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku individu “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja yang ditentukan yang dilakukan secara sukarela, yang secara formal tidak berada dalam sistem *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi.

## **2. Aspek-aspek *Organizational Citizenship Behavior***

Banyak peneliti yang menguraikan aspek-aspek *Organizational Citizenship Behavior*. Organ (dalam Diefendorff dkk, 2002) menguraikan lima aspek OCB, yaitu:

- a. *Conscientiousness*, berarti karyawan mempunyai perilaku tepat pada waktunya, tinggi dalam hal kehadirannya, dan melakukan sesuatu melebihi kebutuhan dan harapan normal.
- b. *Altruism*, yaitu kemauan untuk memberikan bantuan kepada pihak lain.
- c. *Civic virtue*, yaitu karyawan memberikan kontribusi pada isu-isu politik yang ada dalam organisasi dengan cara yang bertanggung jawab.
- d. *Sportmanship*, yaitu lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi daripada aspek-aspek negatifnya, mengindikasikan perilaku tidak senang protes, tidak mengeluh, dan tidak membesar-besarkan masalah kecil/sepele.
- e. *Courtesy*, yaitu berbuat baik dan hormat kepada orang lain, termasuk perilaku seperti membantu seseorang untuk mencegah terjadinya suatu permasalahan, atau membuat langkah-langkah untuk meredakan/mengurangi berkembangnya suatu masalah.

Organ (dalam Podsakoff dan Mackenzie, 1994), juga menambahkan dengan (6) *peacekeeping*, yaitu tindakan-tindakan yang menghindari dan menyelesaikan terjadinya konflik interpersonal (sebagai stabilisator dalam organisasi) dan (7) *cheerleading*, diartikan sebagai bantuan kepada rekan kerjanya untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi. Selain itu O'Bannon dan Pearce (1999) menambahkan dengan (8) *teamwork*, yaitu "ikatan" satu orang dengan orang lain dalam satu tim atau pengidentifikasian seseorang terhadap yang lain sebagai satu tim.

Adapun Graham (dalam Bolino dkk, 2001) mengemukakan tiga aspek *organizational citizenship behavior*, yaitu :

- a. **Obedience.** Karyawan menunjukkan ketaatannya melalui kemauan mereka untuk respek terhadap peraturan, prosedur maupun instruksi organisasi. Perilaku yang mencerminkan kepatuhan dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan ketepatan waktu masuk kerja, ketepatan penyelesaian tugas, dan tindakan karyawan terhadap sumber atau aset organisasi.
- b. **Loyalty.** Karyawan menunjukkan kesetiaannya pada organisasi ketika mau menanggihkan kepentingan pribadi mereka bagi keuntungan organisasi dan untuk memajukan serta membela organisasi.
- c. **Participation.** Karyawan menunjukkan tanggung jawabnya secara penuh dengan keterlibatannya dalam keseluruhan aspek-aspek kehidupan organisasi, selalu mengikuti informasi perkembangan organisasi, memberikan saran kreatif dan inovatif kepada rekan kerja, menyiapkan penyelesaian masalah sebelum diminta, dan berusaha mendapatkan pelatihan tambahan untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian ini akan mengukur *organizational citizenship behavior* berdasar pada tiga dimensi yang dikemukakan oleh Graham, yaitu: *obedience*, *loyalty* dan *participation*. Peneliti memilih rumusan yang dikemukakan oleh Graham karena tiga dimensi OCB yang dikemukakannya telah mencakup semua dari delapan dimensi yang dikemukakan oleh Organ (Diefendorff dkk, 2002; Podsakoff dan Mackenzie, 1994) maupun O'Bannon dan Pearce (1999), sehingga lebih mudah untuk dipahami.

### 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Munculnya OCB dikalangan karyawan dipengaruhi beberapa faktor, yaitu:

#### a. Persepsi atas dukungan organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Moorman, dkk (1998), Wayne, dkk (1997) dan Liden, dkk (1996) menemukan adanya pengaruh kuat dari persepsi atas dukungan organisasi terhadap OCB. Semakin positif persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi kepadanya, akan semakin tinggi intensitas OCB.

Karyawan akan rela memberikan kinerja terbaiknya di luar tugas-tugas resminya karena merasa bahwa organisasi memberikan apa yang mereka harapkan. Studi Shore dan Wayne (1993) juga menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional dapat menjadi prediktor *organizational citizenship behaviour* (OCB). Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

#### b. Kualitas hubungan atasan-bawahan

OCB juga dipengaruhi oleh hubungan antara atasan bawahan yang selama ini terjalin. Semakin bawahan merasa dekat dengan atasan, merasa diberi kepercayaan oleh atasan, merasa diperhatikan atasan, dan sebagainya, akan semakin tinggi OCBnya. Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Liden, dkk (1996) dan Wayne, dkk (1997). Kedua penelitian mereka menemukan adanya pengaruh kuat kualitas hubungan atasan bawahan pada OCB. Riggio (1990) juga menyatakan bahwa apabila interaksi pemimpin-bawahan berkualitas



tinggi maka seorang pemimpin akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa pemimpinnya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan “lebih dari” yang diharapkan oleh pemimpin mereka.

#### c. Masa kerja

Sommers dkk (1996) menyebutkan bahwa masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel-variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “investasi” karyawan di organisasi. Karyawan yang telah lama bekerja di suatu organisasi akan memiliki keterdekatan dan keikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi yang memperkerjakannya. Perilaku positif karyawan inilah yang dinamakan *organizational citizenship behavior* (OCB).

#### e. Kepuasan kerja

Penelitian yang dilakukan MacKenzie, dkk (1998) mengidentifikasi variable kepuasan kerja yang ternyata berpengaruh pada OCB. Karyawan yang merasa puas dengan tugas-tugas yang harus ia lakukan dari perusahaan selama ini akan menunjukkan tingkat OCB yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang merasa tidak puas dengan hal tersebut.

f. Jenis kelamin

Ruble (dalam Lovell dkk, 1999) menemukan bahwa sifat-sifat seperti: kebaikan hati, pengertian, perhatian yang tulus, belas kasih pada orang lain, dan kesediaan untuk menolong orang lain lebih terlihat pada wanita dari pada pria. Karyawan yang menunjukkan sifat-sifat seperti tersebut di atas pastilah memiliki tingkat OCB yang tinggi.

g. Kepribadian dan keadaan jiwa/suasana hati (*mood*)

Kepribadian dan keadaan jiwa/suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. George dan Brief (1992) berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh *mood*. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

h. Persepsi terhadap iklim organisasi

Iklim organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

i. Keadilan prosedural

Penilaian karyawan terhadap keadilan berbagai kebijakan atau peraturan perusahaan juga mempengaruhi OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Schappe (1998) dan Moorman, dkk (1998) membuktikan hal tersebut. Seseorang yang merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan melalui berbagai aturannya akan meningkat OCBnya. Sebaliknya, karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil akan semakin rendah OCBnya.

j. Pertukaran sosial

Organ menggunakan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi dan perilaku seperti *Organizational Citizenship* (Dyne dkk, 1994).

k. Kualitas Kehidupan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Liden, dkk, 1996 (dalam Dana 2007) menemukan adanya pengaruh kuat dari kualitas kehidupan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Semakin baik kualitas kehidupan kerja maka akan semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan akan melakukan pekerjaan secara sukarela dan memberikan kinerja secara lebih baik lagi di luar tugas-tugas resminya karena merasa bahwa organisasi kualitas kehidupan. Kualitas kehidupan kerja; istilah ini merujuk pada tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan dan komitmen pengalaman individual dengan penghargaan terhadap kehidupan kerja mereka (Bernadine & Russell, 1998). Lebih lanjut

diungkap oleh Bernadine & Russell (1998) kualitas kehidupan kerja dapat dimaknai sebagai tingkat individu dapat memenuhi kebutuhan diri yang terpenting tatkala bekerja di satu perusahaan. Kualitas kehidupan kerja mengacu pada pengaruh situasi kerja keseluruhan terhadap seorang individu

Mengacu pada keefisienan dan keefektifan proses penelitian, maka tidak semua faktor-faktor yang mempengaruhi OCB tersebut di atas akan disertakan sebagai variabel-variabel dalam penelitian ini. Berdasar pada relevansi dengan permasalahan yang ada dan ketertarikan peneliti untuk mendalami teori tertentu, maka faktor-faktor kualitas kehidupan kerja dan persepsi terhadap dukungan organisasi akan diuji dalam penelitian ini, apakah variabel-variabel tersebut memiliki pengaruh terhadap OCB dan seberapa besar pengaruh tersebut.

#### **4. Implikasi *Organizational Citizenship Behavior***

Beberapa penelitian dilakukan para ahli yang mencoba menghubungkan antara OCB dengan beberapa aspek dalam organisasi.

##### **a. Keterkaitan OCB dengan Kualitas Pelayanan**

Podsakoff, dkk (1997) secara khusus meneliti tentang keterkaitan OCB dengan kualitas pelayanan. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa perusahaan yang tinggi tingkat OCB di kalangan karyawannya, tergolong rendah dalam menerima komplain dari pelanggan. Lebih jauh, penelitian tersebut membuktikan keterkaitan yang erat antara OCB dengan kepuasan pelanggan, semakin tinggi tingkat OCB di kalangan karyawan sebuah perusahaan, semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan pada perusahaan tersebut.

b. Keterkaitan OCB dengan kinerja kelompok.

Dalam penelitiannya, Geogre dan Bettenhausen (1990), menemukan adanya keterkaitan yang erat antara OCB dengan kinerja kelompok. Adanya perilaku altruistik memungkinkan sebuah kelompok bekerja secara kompak dan efektif untuk saling menutupi kelemahan masing-masing. Senada dengan temuan George dan Bettenhausen adalah temuan dari Podsakoff, dkk (1997), yang juga menemukan keterkaitan erat antara OCB dengan kinerja kelompok. Keterkaitan erat terutama terjadi antara OCB dengan tingginya hasil kerja kelompok secara kuantitas, sementara kualitas hasil kerja tidak ditemukan keterkaitan yang erat.

c. Keterkaitan OCB dengan turnover

Penelitian yang mencoba menghubungkan OCB dengan *turnover* karyawan dilakukan oleh Chen, dkk (1998). Mereka menemukan adanya hubungan terbalik antara OCB dengan *turnover*. Dari penelitian tersebut bisa disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki OCB rendah memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (keluar) dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi. Dari paparan di atas bisa disimpulkan bahwa OCB menimbulkan dampak positif bagi organisasi, seperti meningkatnya kualitas pelayanan, meningkatkan kinerja kelompok, dan menurunkan tingkat *turnover*. Karenanya, menjadi penting bagi sebuah organisasi untuk meningkatkan OCB di kalangan karyawannya.

#### **D. Hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.**

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting dalam menciptakan perusahaan yang sehat dan kuat. Bila para karyawan mampu bekerja untuk kuantitas yang maksimal dan kualitas yang prima, maka perusahaan akan menjadi semakin efektif dalam operasionalnya. Perilaku kerja yang mampu mendorong produktivitas adalah perilaku kerja yang cerdas untuk berkolaborasi, berkomunikasi, bersinergi, berkoordinasi, dan fokus pada prestasi. Berkolaborasi artinya selalu siap bekerja sama dengan siapa pun tanpa memiliki perasaan suka atau tidak suka terhadap pihak-pihak terkait. Berkomunikasi artinya mampu mencair bersama irama kerja sama yang saling memahami dalam satu bahasa persepsi. Bersinergi artinya selalu siap melakukan kegiatan bersama atau kerja gabungan untuk mencapai sasaran dan target. Berkoordinasi artinya selalu menyatukan persepsi terhadap setiap aturan, peraturan, kebijakan agar setiap tindakan dapat berjalan sempurna dan tidak saling bertentangan atau simpang siur.

Perilaku kerja di atas tersebut haruslah menjadi karakter kerja yang membatin dalam diri. Sebab, tanpa kerja sama yang baik, tanpa saling pengertian, dan tanpa saling membantu, maka setiap upaya untuk menghasilkan kuantitas dan kualitas kerja terbaik akan mengalami kegagalan. Kuantitas kerja berarti karyawan harus berupaya dengan sekuat tenaga untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan target. Artinya, karyawan harus selalu menyiapkan kondisi tubuh yang kuat dan sehat; kondisi perasaan dan emosi yang penuh semangat; kondisi pikiran yang jernih, tenang, dan kreatif. Kualitas kerja berarti karyawan harus

memiliki *mind set*, keterampilan, pengetahuan, dan niat baik untuk bekerja dengan berkualitas, rapi, bersih, teliti, dan indah.

Menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik merupakan suatu seni yang tergantung pada situasi dan kondisi kerja itu sendiri serta tantangan yang dihadapi. Keadaan, situasi dan kondisi kerja itu dituntut ada pada setiap karyawan. Situasi kerja yang terukur bisa dicapai apabila dalam melaksanakan tugas para karyawan didukung oleh kualitas kehidupan kerja. Melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia sebuah organisasi harus mampu menciptakan kualitas kehidupan kerja yang dapat memberi kesempatan pengembangan diri, kesejahteraan yang dapat menutupi kebutuhan dasar karyawan, serta lingkungan kerja yang aman dan nyaman, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara lebih baik (Riggio, 2003).

Penelitian yang dilakukan Cardona dan Espejo (2002) (dalam Stone, A, dkk. 2004) menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tubuh dan berkembang selayaknya manusia, dengan persepsi dan perasaan yang tumbuh seperti ini akan mengarahkan kepada perilaku kerja yang produktif, karyawan akan mendukung tujuan organisasi, sehingga semakin baik kualitas kehidupan kerja maka akan semakin tinggi produktivitas kerja karyawan.

## **E. Hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Produktivitas Kerja**

Produktivitas kerja merupakan tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan untuk memenuhi keinginan konsumen. Produktivitas dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan. Hal ini dapat diimplementasikan interaksi antara karyawan (pekerja) dan pelanggan yang mencakup (a) ketepatan waktu, berkaitan dengan kecepatan memberikan tanggapan terhadap keperluan-keperluan pelanggan; (b) penampilan karyawan, berkaitan dengan kebersihan dan kecocokan dalam berpakaian; (c) kesopanan dan tanggapan terhadap keluhan, berkaitan dengan bantuan yang diberikan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang diajukan pelanggan (Gaspersz, 2003). Berarti produktivitas yang baik dilihat dari persepsi pelanggan bukan dari persepsi perusahaan. Persepsi pelanggan terhadap produktivitas jasa merupakan penilaian total atas kebutuhan suatu produk yang dapat berupa barang ataupun jasa.

Penelitian tentang *Organizational Citizenship Behavior* yang selanjutnya pada penelitian ini disebut dengan OCB ini dimulai oleh Organ, dkk pada tahun 1983 (Cardona dan Espejo, 2002). OCB merupakan suatu bentuk kontribusi individual karyawan di tempat kerjanya berdasarkan peran yang disyaratkan dan berdasarkan penghargaan atas prestasi yang telah dijanjikan dalam kontrak kerjanya. OCB merupakan peran tambahan karyawan bebas melakukan aktivitasnya untuk membantu orang lain (rekan kerjanya) ketika melaksanakan tugas atau memberikan dukungan kepada organisasi tempat kerjanya, sehingga



ada yang mengartikan OCB ini sebagai perilaku prososial dalam organisasi (Brief dan Motowidlo dalam Borman dan Penner, 2002). OCB ini dikatakan mendukung kesuksesan organisasi, karena OCB membantu para manajer menjadi lebih produktif. Para manajer menjadi lebih produktif, karena ketika para karyawannya saling membantu dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya, para manajer menjadi memiliki waktu lebih banyak untuk menyelesaikan tugas-tugasnya (Podsakoff dan MacKenzie dalam Borman dan Penner, 2002).

Podsakoff dan Mac Kenzie (Northcraft, dkk. 2008) melakukan penelitian dan hasilnya menunjukkan bahwa ketika para karyawan saling membantu dalam tugasnya, mereka cenderung tidak lagi terlalu tergantung pada manajer, sehingga manajer memiliki waktu lebih banyak untuk menyelesaikan tugas manajerialnya (menjadi lebih produktif). Di samping itu, apabila pada suatu kelompok kerja terjadi aktivitas saling membantu dalam tugas, hal tersebut mengurangi besarnya variabilitas pekerjaan dari kelompok kerja tersebut, sehingga produktivitas yang tinggi akan tercapai pada kelompok kerja tersebut

#### **F. Hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Produktivitas Karyawan**

Produktivitas kerja seseorang karyawan cenderung meningkat bila dalam suatu lingkungan kerja yang bertanggung jawab, promosi dan hadiah yang diberikan berdasarkan kompetensi dan prestasi, maka aspirasi karyawan untuk melakukan suatu aktivitas yang lebih produktif akan meningkat, dengan kata lain

bahwa produktivitas kerja akan dipengaruhi oleh Kualitas Kehidupan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Jewell & Siegel (1998) mengemukakan bahwa berbagai macam komponen dari kesejahteraan karyawan secara umum yang lebih penting adalah lingkungan kerja yang aman dan sehat, hubungan yang baik dengan supervisor, dukungan dan persahabatan rekan sekerja, kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan individu, derajat kepuasan dengan situasi kerja dan kesempatan untuk bertumbuh dan pengembangan diri jika diperlukan. Istilah yang digunakan untuk menjelaskan hasil interaksi individu, pekerjaan, organisasi global dan multidimensi ini adalah kualitas kehidupan kerja.

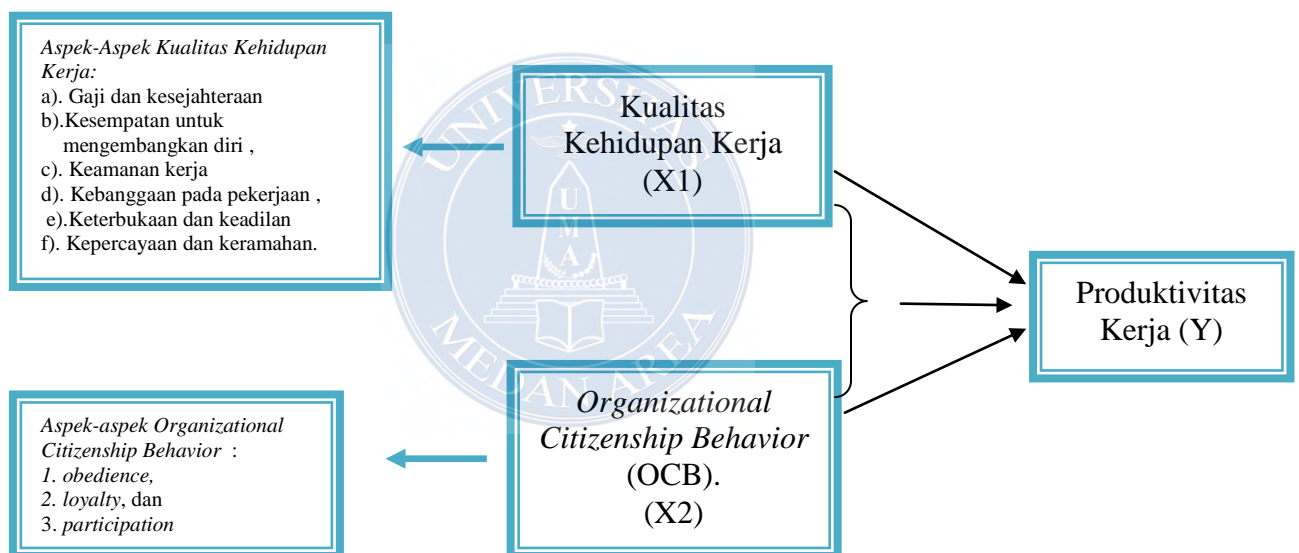
Suasana batin (psikologis) seorang karyawan sebagai individu dalam organisasi yang merasa sejahtera akan menjadikan lingkungan kerjanya tampak selalu semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi tempatnya bekerja.

Kualitas Kehidupan Kerja mencakup aktivitas yang ada dalam perusahaan, yang diarahkan untuk meningkatkan suatu kondisi kehidupan kerja yang dapat membangkitkan semangat para pekerja dalam melaksanakan tugas mencapai sasaran perusahaan.

Hasil suatu penelitian menunjukkan bahwa perasaan positif atau sejahtera dari karyawan dan produktivitas kerja karyawan sebagai anggota dari suatu organisasi berkorelasi tinggi (Borman dan Penner, 2002). Penemuan tersebut didukung studi Motowidlo dan Van Scotter (Borman dan Penner, 2002) bahwa OCB sebagai perilaku yang memberikan kontribusi untuk memelihara dan

memperbaiki situasi sosial dan psikologis suatu organisasi, yang mendukung kinerja untuk lebih produktif. Suasana kerja demikian sesuai dengan keinginan karyawan sehingga memberikan pengalaman kerja yang menyenangkan dan berpotensi untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian karyawan bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi, sehingga karyawan akan menjadi lebih produktif.

### G. Kerangka Penelitian



Gambar 2 : Model Penelitian

## H. Hipotesis

Berdasarkan uraian dalam tinjauan pustaka dan landasan teori di atas, maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Ada hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Produktivitas Kerja. Dengan asumsi bahwa semakin baik Kualitas Kehidupan Kerja dan semakin baik *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), maka semakin tinggi Produktivitas Kerja karyawan, demikian pula sebaliknya
2. Ada hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Produktivitas Kerja. Semakin baik Kualitas Kehidupan Kerja maka semakin tinggi Produktivitas Kerja karyawan, demikian sebaliknya.
3. Ada hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Produktivitas Kerja karyawan. Semakin baik *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) maka semakin tinggi Produktivitas Kerja karyawan.