

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sering disebut *human resoure*, tentang atau kekuatan manusia (inergi dan power). Sumber daya yang juga disebut sumber tenaga, kemampuan, kekuatan, keahlian yang dimiliki oleh manusia, dipunyai juga oleh makhluk organisme lainnya, misalnya: pada hewan, tumbuhan. Manusia sebagai perencanaan, pelaksana pengendali, dan evaluasi suatu pembangunan dan nikmati hasil evaluasi tersebut sangat mempengaruhi keberhasilan pembangunan, karena manusia mempunyai peran yang sangat menentukan.<sup>12</sup>

Sumber daya manusia merupakan *human resource* namun ada pula ahli menyamakan sumber daya manusia dengan *manpower* (tenaga kerja). Bahkan sebagai orang menyertakan pengertian sumber daya manusia dengan personal, (personalia, kepegawean, dan sebagainya).

Sumber daya manusia merupakan sumber yang mempunyai peranan yang sangat penting dalam jalannya suatu perusahaan dan proses pengambilan keputusan. Pada dasarnya sumber daya manusia sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan karena tanpa adanya sumber

---

<sup>12</sup> Abdrrahmat Fatoni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. Kr-1, (Jakarta: Pt Renika Cipta, 2006)

daya manusia sulit bagi perusahaan untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Di dalam suatu perusahaan yang baik pengelolaan sumber daya manusia sangat diutamakan. Karena manusia atau karyawan adalah aset yang paling penting dan berharga bagi perusahaan. Maka manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk mengukur dan mengatasi masalah- masalah yang berhubungan dengan karyawan.

Menurut H. Handari Nawawi yang masing- masing mengatakan sebagai berikut:

- 1) Sumber daya manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (di sebut juga personil, tenaga kerja, pekerja, atau karyawan).
- 2) Sumber daya manusia (SDM) adalah potensi manusiawi sebagai pergerakan organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- 3) Sumber daya manusia (SDM) adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material atau non finansial) didalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi naya (real). Secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi dalam organisasi.

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja, manajemen sumber daya manusia diidentifikasi sebagai “aktivitas yang dilakukan merangsang, mengembangkan, memotivasi, dan memelihara kinerja

yang tinggi dalam organisasi”.<sup>13</sup> Sedangkan menurut Henry Simamora, MSDM adalah sebagai “pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota atau kelompok bekerja”.<sup>14</sup>

Adapun “Manajemen Sumber Daya Manusia” adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”. Atau pendaya gunaan pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Pengertian lain manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan individu organisasi dan masyarakat.<sup>15</sup>

Berdasarkan definisi para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa, manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur, memotivasi, membangun, memberikan penilaian, memberikan balas jasa kepada karyawan, oleh karena itu

---

<sup>13</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah...*, hal. 28.

<sup>14</sup> Bintaro dan Darmayanto, *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: Gavamedia, 2007), hal. 16.

<sup>15</sup> H. Sonny Hersona, , Drs., MM., Budi Rismayadi, SE., MM Euis Siti Mariah, SE, *Analisis Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karawang*, Jurnal Manajemen. Vol.09 No.3 April 2012, hal. 718

sumber daya manusia sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan organisasi agar mencapai keinginan yang diharapkan.

## 2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial.<sup>16</sup> Empat tujuan manajemen sumber daya manusia diantaranya yaitu tujuan sosial, tujuan organisasional, tujuan fungsional dan tujuan individual.<sup>17</sup>

### a. Tujuan Sosial

Tujuan sosial dalam manajemen sumber daya manusia adalah agar perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatif. Biasanya perusahaan besar bertanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan diantaranya seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan serta menyelenggarakan dan mensponsori berbagai kegiatan sosial.

### b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional dalam manajemen sumber daya manusia yaitu untuk membantu manajer untuk

---

<sup>16</sup> Burhanddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah...* hal. 35

<sup>17</sup> *Ibid*, hal. 36

mewujudkan tujuan organisasi, serta meningkatkan efektivitas organisasional dengan:<sup>18</sup>

- a) Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi
- b) Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif
- c) Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi dari karyawan
- d) Menyediakan kesempatan kerja yang sama, lingkungan kerja yang sehat dan aman, dan memberikan perlindungan hak-hak karyawan
- e) Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional dalam manajemen sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik.

d. Tujuan individual

Tujuan individual dalam manajemen sumber daya manusia yaitu tujuan yang pribadi dan tujuan anggota yang akan dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

Menurut Cushway, tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> *Ibid*, hal. 36

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam membangun arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
- e. Meningkatkan berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam sumber daya manusia.

### **3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

---

<sup>19</sup> Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, hal. 7

Menurut Malayu S. P. Hasibuan fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pemeliharaan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan (*human resources plening*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, penghargaan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.<sup>20</sup>

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pemeliharaan

---

<sup>20</sup> Indah Wahyuni, *Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Perhubungan Bogor, Skripsi*

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan. Rencana pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama,

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya kemampuan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.



g. Kompetensi

Kompetensi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompetensi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercapai kerja sama yang sersis dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil kerjanya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan- peraturan perusahaan dan norma- norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja terakhir, pensiun, dan sebab- sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

## **B. Kualitas Kehidupan Kerja**

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

Kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) pertama kali dikenalkan oleh Louis Davis pada tahun 1970 an. Konferensi pertama dilakukan di Toronto tahun 1972 dan pada tahun itu dibentuk *Internasional Council For QWL*. Menurut Walton *Quality of Work Life* adalah persepsi kerja terhadap suasana dan pengalaman kerja ditempat kerja mereka.<sup>21</sup>

*Quality of Work Life* adalah dampak efektivitas manusia dan perusahaan yang dikombinasikan dengan penekanan partisipasi dalam

---

<sup>21</sup> Konssen, *Aspek Manusiawi Dalam Organisasi*, Edisi 3, (Jakarta:Erlangga, 1986) hlm. 181.

pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. *Quality of Work Life* mempunyai peran yang penting terhadap jalannya aktivitas kerja, dimana para pemimpin dan bawahan harus dapat menentukan dan melaksanakan kegiatan dengan adanya kesepakatan dalam menjalankan kegiatan pekerjaan.<sup>22</sup>

Menurut Lokanandha Reddy dan Mohan Reddy QWL adalah suatu proses organisasi kerja yang memungkinkan anggotanya disemua tingkatan secara aktif berpartisipasi dalam membentuk lingkungan, metode dan waktu penyelenggaraan organisasi. Proses berbasis nilai ini ditunjukkan untuk memenuhi tujuan peningkatan efektifitas organisasi dan meningkatkan kualitas hidup ditempat kerja bagi karyawan.<sup>23</sup>

Menurut William B. Werther dan Keit Davis QWL berarti memiliki pengawasan yang baik, kondisi kerja yang baik, gaji dan tunjangan yang baik, dan pekerjaan yang menantang dan member penghargaan yang menarik.<sup>24</sup>

Menurut H. John Bernadhin dan Joyce A Russel QWL adalah mengacu tingkat kepuasan motivasi keterlibatan dan komitmen yang dialami oleh individu sehubungan dengan kehidupan mereka ditempat kerja. *Quality of Work Life* adalah sejauh mana individu dapat

---

<sup>22</sup> Luthans, F, *Organizational Behaviour*, 8<sup>th</sup> edition, (McGraw Hill, New York, 2006), hlm. 569.

<sup>23</sup> Wirawan, *Op.cit.* hlm. 97.

<sup>24</sup> *Ibid*, hlm. 97.

memenuhi kebutuhan pribadi mereka yang penting saat dikerjakan oleh perusahaan.<sup>25</sup>

Definisi lain dari kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumber daya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang management tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah kepedulian management tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektivitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan dalam keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karir, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan.<sup>26</sup>

Dalam menjelaskan kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* terdapat dua cara yaitu pertama. Kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, dan kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Kedua, kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai: kondisi kerja yang aman, keterlibatan kerja, kebijakan pengembangan karir, kompetensi yang adil, dll. Secara singkat, diartikan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi

---

<sup>25</sup> *Ibid*, hlm. 97.

<sup>26</sup> Noor Arifin, *Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja dan Kepuasan Kerja Pada CV Duta seneran Jepara*, Jurnal *Economia*, Vol. 8 No. 1 April 2012, hlm. 12.

karyawan akan kesejahteraan mental dan fisik mereka ditempat kerja.<sup>27</sup>

Berdasarkan definisi yang telah diuraikan ditarik kesimpulan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi perkeja mengenai kesejahteraan, suasana, dan pengalaman kerja ditempat mereka bekerja, yang mengacu pada bagaimana efektifnya lingkungan pekerjaan memenuhi kebutuhan pribadi pekerja. Oleh sebab itu esensi dari kualitas kehidupan kerja bagi karyawan merupakan upaya untuk meningkatkan kesejahteraan, meningkatkan kepuasan kerja, memenuhi harapan dan kebutuhan keluarga, serta memenuhi harapan karyawan seperti kehidupan yang lebih baik, kehidupan kerja yang lebih berarti dan bermanfaat bagi dirinya.

*Quality of Work Life* merupakan upaya mengagungkan antara pekerjaan dengan lingkungan kerja. Hal tersebut diupayakan dalam memenuhi kepuasan kerja, meningkatkan sikap kerja yang positif, dan kinerja. Kualitas kehidupan kerja juga didefinisikan sebagai reaksi kerja seseorang terutama berhubungan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja didapat personal terhadap pengalaman kerja dan bagaimana mengubah kerja untuk memenuhi kebutuhan personal. Terdapat dua cara untuk melihat arti QWL yaitu yang pertama QWL dilihat dari segi kondisi organisasi yang menjadi penerapan kebijakan perusahaan mengenai promosi kerja, pengawasan, keterlibatan

---

<sup>27</sup> Cascio Wayner F, *Managing Human Resources* (Colorado: Mc Graw- Hill, 2006), hlm. 24.

karyawan dan kondisi kerja yang aman. Yang kedua yaitu QWL dilihat dari persepsi karyawan bahwa mereka merasa aman, memenuhi kebutuhan personalnya serta mampu untuk tumbuh dan berkembang sebagai manusia.<sup>28</sup>

Organisasi yang berkeinginan untuk mengembangkan program *Quality of Work Life* pertama-tama harus menentukan tujuan yang diraih oleh perusahaan tersebut. Tujuan yang sudah ditetapkan ini merupakan tanggung jawab dari pihak management, pekerja, serikat pekerja, serta seluruh anggota organisasi.<sup>29</sup>

## 2. Faktor-faktor Kualitas Kehidupan Kerja

Menurut Henefah et. Al yang dikutip dari Andri Hadi menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja adalah sebagai berikut:<sup>30</sup>

### a. Restrukturisasi kerja

Restrukturisasi kerja diukur dengan pengaturan jadwal kerja, kesempatan menerapkan ketrampilan, ketersediaan SOP/peraturan dan kesempatan untuk kemampuan.

### b. Partisipasi kerja

Partisipasi diukur dengan melihat kemampuan

---

<sup>28</sup> Kurniasari Pratiwi & Fathul Himam, *Kualitas Kehidupan Kerja Ditinjau dari Kepuasan Kerja dan Persepsi Terhadap Kinerja*, Jurnal Psikologi Undip, Vol.13 No.1, April 2014, hlm 44-45.

<sup>29</sup> Sonny Sumarsono, *Teori dan Kebijakan Publik Ekonomi Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), hlm. 213.

<sup>30</sup> Sri Wahyuningsih, *Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Panin*, Thesis, Fakultas FEB, Universitas Islam Bandung 2015

meningkatkan komunikasi internal dan kelompok, kemampuan meningkatkan koordinasi, kemampuan meningkatkan kapabilitas, dan kemampuan melibatkan diri dalam proses pembuatan berbagai keputusan organisasional secara proposional.

c. Sistem imbalan

Diukur dengan melihat kebutuhan hidup, jaminan kelangsungan bekerja/ penghasilan, kesesuaian imbalan dengan tugas dan tanggung jawab, kesesuaian gaji dengan kebutuhan pekerja dan peranan pekerjaan/penghasilan yang diperoleh bagi ekonomi keluarga pekerja.

d. Lingkungan

Lingkungan kerja diukur dengan melihat kondisi keamanan lingkungan kerja, jaminan kebersihan dan kesehatan lingkungan kerja, kondisi umum kenyamanan di lingkungan kerja, jaminan keselamatan kerja, serta dukungan kondisi lingkungan terhadap keberhasilan kerja.

e. Komunikasi

Komunikasi berkaitan dengan bagaimana organisasi atau perusahaan mewadahi wewenang setiap karyawan sebagai SDM yang memerlukan komunikasi yang terbuka dalam batasan-batasan wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

f. Keselamatan kerja

Berkaitan dengan sebuah perusahaan mengelola adanya

jaminan keselamatan bagi karyawan untuk menjalankan pekerjaannya.

g. Penyelesaian konflik

Penyelesaian konflik perlu juga diperhatikan perusahaan sebab konflik yang ada di dalam kehidupan kerja karyawan dapat mempengaruhi produktivitas karyawan. Jadi perusahaan perlu membuat penyelesaian terhadap konflik.

h. Kebanggaan

Kebanggaan dirancang agar karyawan merasa bangga dan mempunyai rasa memiliki, sehingga rasa tersebut dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal untuk kemajuan perusahaan.

### 3. Aspek- Aspek Kualitas Kehidupan Kerja<sup>31</sup>

Walton mengungkapkan bahwa terdapat delapan aspek yang bisa digunakan mengungkap kualitas kehidupan kerja delapan aspek tersebut adalah sebagai berikut:

a. Kompensasi yang memadai dan adil (*Adequate and fair compensation*)

Mencakup unsur-unsur seperti upah, kompensasi, bonus, tunjangan dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi sebagai hasil balas jasa atau kinerja yang dihasilkan pegawai, dimana hal

---

<sup>31</sup> Siti Imamatun Nafi'ah, *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan BTN Syariah Cabang Malang*, Skripsi Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang, 2016.



tersebut diharapkan sesuai dan adil. Ini berarti perusahaan memberikan gaji dan kompensasi yang sesuai standart untuk pegai pada tingkatan yang sama, serta kompetitif apabila dibandingkan dengan perusahaan lain.

- b. Lingkungan kerja yang aman dan sehat (*safe and healthy and fironment*)

Mencangkup hal-hal yang berhubungan dengan kondisi fisik dari tempat bekerja, sepeti kebersihan, keamanan serta memiliki resiko kecelakaan yang rendah.

- c. Kesempatan untuk terus berkembang dan keamanan kerja (*growth and security*)

Berkaitan dengan bagaimana organisasi menyediakan fasilitas yang berkaitan kebutuhan fisik dan emosional dari karyawan dalam bekerja seperti kejelasan dan berkarir, promosi jabatan diperusahaan, serta rasa aman bahwa mereka dapat terus bekerja dalam persahaan.

- d. Pengembangan kemampan manusia (*development of human capacity*)

Aspek keempat ini menyangkut pada bagaimana organisasi memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk mengembangkan dan menggunakan skil yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketersediaan sarana prasarana untuk mengembangkan kemampuan seperti pelatihan, treining, dan lain

sebaginya.

e. Integrasi social (*social integration*)

Berkaitan dengan hubungan yang terjalin antara karyawan dengan rekan kerja maupun perusahaan. Dimana karyawan memiliki hubungan yang baik dan dapat bekerja sama dengan rekan kerja maupun atasan, serta memiliki rasa keterikatann dengan perusahaan.

f. Hak-hak karyawan dalam perusahaan

Berkaitan dengan hak-hak karyawan sebagai pekerja didalam organisasi, ketersediaan lingkungan yang demokrasi bagi karyawan, serta kebebasan dan kesamaan dalam segala hal.

g. Keseimbangan pekerjaan dan kehidupan

Mencangkup hal-hal mengenai pengaruh pekerjaan terhadap peran-peran pribadi karyawan. Dimana pekerjaan, keluarga dan kehidupan pribadi dapat tetap seimbang.

h. Tanggung jawab social perusahaan

Mencangkup hal-hal mengenai tanggung jawab social perusahaan terhadap lingkungan dan masyarakat sekitar, serta karyawan yang bekerja didalam perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari penilaian karyawan terhadap hal-hal (seperti: penyediaan produk dengan kualitas tinggi, hubungan dengan masyarakat sekitar dan lain-lain) yang sudah dilakukan perusahaan, serta rasa bangga karyawan terhadap perusahaan.

Sedangkan menurut Cascio ada beberapa aspek yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas kehidupan kerja diantaranya:

a. Partisipasi sumber daya manusia

Sebuah organisasi harus terus menerus berusaha untuk memberikan kesempatan bagi setiap sumber daya manusia dalam perusahaan untuk ikut berpartisipasi secara aktif dalam melaksanakan tugas pokok organisasi, sesuai dengan bidang tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing. Dengan demikian setiap karyawan akan memperoleh kesempatan untuk menyampaikan kreativitas, gagasan, ide, inovasi dan saran pendapat serta kritik sebagai kontribusinya dalam menjalankan tugas pokok organisasinya yang akan menumbuhkan perasaan diterima, senang dan puas pada karyawan dalam bekerja.

b. Pengembangan karir

Setiap sumber daya manusia yang bekerja dalam organisasi pasti menginginkan dan mendambakan karirnya akan meningkat setahap demi setahap, melalui promosi dari satu jabatan atau posisi ke jabatan ataupun posisi yang lebih tinggi atau lebih baik sesuai dengan kemampuan, prestasi dan peraturan yang berlaku. Selain itu karyawan juga bisa diberikan kesempatan untuk pengembangan dirinya semisal pelatihan, pendidikan ataupun evaluasi kinerja.

c. Penyelesaian konflik

Penyelesaian konflik sangat diperlukan dalam satu organisasi. Aspek ini juga sangat sensitive dalam kehidupan organisasi. Setiap saat mungkin saja terjadi konflik yang bersumber pada sentuhan emosi dalam mewujudkan hubungan kerja, antara sesama personil, atau antara personil dengan unsur manajer sehingga menimbulkan perasaan kecewa, tertekan, frustrasi dan stres. Untuk itu sebuah organisasi harus difokuskan untuk mampu menyelesaikan konflik dengan cara misalnya: membudayakan keterbukaan, keadilan, kejujuran objektif (menghindari perilaku memihak).

d. Komunikasi

Komunikasi secara terbuka baik melalui manajemen langsung maupun melalui serikat pekerja, pertemuan grup. Perlu disadari bahwa setiap karyawan dilingkungan organisasi juga memerlukan hubungan manusiawi yang efektif dan efisien dalam bekerja sehari-hari. Untuk itu sebuah organisasi perlu mengembangkan dan menciptakan kemampuan komunikasi guna menciptakan hubungan individual yang baik bagi setiap karyawan selama jam bekerja maupun diluar jam kerja.

e. Keamanan kerja

Perusahaan hendaknya menjamin rasa aman bagi karyawannya. Rasa aman disini berkaitan dengan misalnya: jaminan bahwa karyawan akan tetap terus bekerja dalam

perusahaan tanpa ada pemutusan hubungan kerja sepihak oleh perusahaan, setatus karyawan tetap, program pensiun atau jaminan hari tua bagi seluruh karyawan.

f. Kompensasi yang layak dan seimbang

Pemberian kompensasi dalam arti upah atau gaji sangat besar pengaruhnya pada perasaan puas, senang dan terjamin posisi atau kedudukan dan masa depan setiap personil dalam bekerja. Besarnya kompensasi hendaknya mencerminkan status ataupun posisi serta tanggung jawab pekerjaan yang hendak dipikul oleh karyawan dalam suatu perusahaan.

g. Kebanggaan pada organisasi

Kebanggaan pada diri seseorang karyawan akan semakin terasa apabila seorang pegawai tidak hanya mendapatkan penghasilan untuk keuntungan pribadi tetapi juga makna itu akan semakin terasa jika perusahaan telah berhasil memberikan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri dan memperbaiki citra perusahaan dengan memberikan pelayanan umum dan pelaksanaan pembangunan bagi masyarakat, dan lebih peduli terhadap lingkungan. Kebanggaan kepada organisasi juga akan berkembang jika pelaksanaan tugas pokok yang dibutuhkan masyarakat itu dinilai sebagai kegiatan profesional yang aktif, produktif, dan berkualitas oleh karyawan sehingga karyawan merasa bangga karenanya.

#### h. Keselamatan dan kesehatan kerja

Keselamatan kerja ini berhubungan dengan pemberian perlindungan pada sumber daya manusia dalam melaksanakan pekerjaannya baik fisik maupun psikis. Dari segi fisik antara lain berupa pekerjaan yang dapat mengakibatkan kecelakaan, lingkungan yang tidak aman dan sehat dan hal-hal lain yang dapat mengancam keselamatan jiwa. Sedangkan dari segi psikis misalkan ancaman diberikan hukuman berat berupa pemberhentian, beban kerja dan tanggung jawab yang terlalu berat sehingga mudah menimbulkan stres. Sedangkan kesehatan kerja ini misalnya: berkaitan dengan menyediakan waktu cuti ataupun rekreasi untuk menghindari stress, menyediakan dana bantuan berobat bagi karyawan, ataupun bentuk asuransi kesehatan lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka aspek yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja karyawan adalah kompensasi dari perusahaan, kepuasan kerja, komunikasi, lingkungan kerja yang aman dan sehat, kesempatan pengembangan karir ataupun kompetensi dan keseimbangan antara waktu kerja dan keluarga.

#### **4. Kualitas Kehidupan Kerja Dalam Islam**

Islam sangat menjunjung orang yang bekerja dengan kita.

Rasulluh SAW sendiri mencontohkan bagaimana kita seharusnya bersikap terhadap anak buah atau bawahan. Rasullulloh juga mencontohkan bagaimana kita harus memperlakukan seorang pekerja. Rasullulloh saw. bersabda: *“Janganlah kalian membebani mereka dengan sesuatu yang mereka tidak mampu. Jika kalian membebani sesuatu kepada mereka, maka bantulah (HR Bukhori dan Muslim).* Dari sini menunjukkan hendaknya bahwa seorang majikan tidak membebani pegawai dengan pekerjaan diluar kemampuan atau memikulkan pekerjaan yang tidak sanggup ia kerjakan. Terkecuali jika majikan mau membantu dalam mengerjakan tugas yang berat itu. Hadist tersebut mencerminkan bagaimana seharusnya perusahaan memberikan tugas sesuai dengan kemampuan karyawan sehingga tidak memberatkan dan membebani karyawan.

Sebagai karyawan yang bekerja hendaknya seorang muslim mendapatkan hak sebagai balasan dari apa yang ia lakukan. Kualitas kehidupan kerja mencerminkan bagaimana seorang atasan memberikan balasan yang baik kepada setiap karyawannya. Allah berfirman dalam QS. At Taubah 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى  
عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: Dan Katakanlah "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu,

dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Surat At Taubah ayat 105 ini menjelaskan bahwa Allah SWT memerintahkan kita untuk bekerja dan Allah pasti membalas semua yang kita kerjakan. Ayat ini mengandung penegasan Allah bahwa muslim diberikan pahala atas apa yang dia lakukan. Dijelaskan pula dalam ayat ini bahwasannya seorang karyawan hendaknya bekerja dengan motivasi yang tinggi dan kesungguhan sehingga mempunyai keterlibatan yang tinggi seperti halnya dalam kualitas kehidupan kerja. Ayat ini juga menjelaskan seorang karyawan yang bekerja hendaknya juga mendapatkan hak yang baik dari apa yang mereka lakukan. Allah SWT juga berfirman pada QS. Ahqaf ayat 19:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُؤْفَيَّهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَأَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.”

Ayat diatas menjelaskan bahwa hendaknya apa yang diberikan pada karyawan harus sesuai dengan apa yang mereka kerjakan, baik upah, kompensasi, kenaikan jabatan atau promosi sehingga karyawan juga akan merasa diperlakukan secara layak oleh perusahaan



tempatnyanya bekerja. Dalam hadist riwayat Bukhari dijelaskan: *“Barang siapa yang saudaranya berada dibawah perintahnya (bekerja untuknya), maka berikan makanan yang sama dengan yang ia makan, pakaian yang ia kenakan, dan hendaknya tidak memberikan tugas diluar batas kewajaran yang lantas dapat menyebabkan sakit”*. Hadist tersebut memberikan gambaran bahwasanya persahaan harus bersikap memperlakukan karyawan dengan baik, memberikan haknya yang layak sebagai seorang pekerja dan memuaskan pegawainya.

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas bahwa islam menganjurkan bagi setiap atasan untuk membuat program yang mampu mensejahterakan karyawannya. Hal ini seperti halnya program-program yang ada dalam kalitas kehidupan kerja, mengingat tujuan utama dari kalitas kehidupan kerja adalah untuk kesejahteraan para karyawan.

## **C. Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kalitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya yaitu sesuai dengan tanggung jawab yang

telah diberikan kepada karyawan tersebut.<sup>32</sup>

Ada pula yang memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.<sup>33</sup>

Menurut Anwar Prabu kinerja adalah kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>34</sup> Pengertian lain mengenai kinerja diungkapkan oleh Veithzal Rivai adalah tingkat hasil keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati

---

<sup>32</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 67.

<sup>33</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2009), hlm. 60-61.

<sup>34</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* , Edisi 2 (Bandung: Refika Aditama, 2006), hlm. 67.

bersama.<sup>35</sup>

Judith R Gordon yang berpendapat bahwa kinerja adalah suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja. Maksudnya adalah kinerja memerlukan kemampuan mengidentifikasi keserasian antara kemampuan yang dimiliki pekerja dengan tujuan pekerjaan yang akan dilaksanakan.<sup>36</sup>

Dari pengertian lain menjelaskan bahwa kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor yang terdiri dari, pertama adalah pengetahuan, khususnya yang berhubungan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dalam bekerja. Faktor ini mencakup jenis dan jenjang pendidikan serta pelatihan yang pernah diikuti dibidangnya, kedua adalah pengalaman, yang tidak sekedar jumlah waktu atau lamanya dalam bekerja, tetapi berkenaan juga dengan substansi yang dikerjakan yang apabila dikerjakan dan dilaksanakan dalam waktu yang cukup lama akan meningkatkan kemampuan dalam mengerjakan suatu bidang tertentu. Ketiga adalah kepribadian, berupa kondisi di dalam diri seseorang dalam menghadapi bidang kerjanya, seperti minat, bakat, kemampuan bekerjasama/keterbukaan, ketekunan, kejujuran, motivasi kerja, dan sikap terhadap pekerjaan.<sup>37</sup>

Definisinya lain juga menjelaskan bahwa kinerja merupakan cacatan

---

<sup>35</sup> Rivai Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT. Garfindo Persada, 2008), hlm 14.

<sup>36</sup> Handari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), hlm. 63.

<sup>37</sup> *Ibid*, hlm. 64-65.

yang dihasilkan dari fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan pegawai selama periode waktu tertentu.<sup>38</sup> Prestasi kerja juga merupakan suatu prestasi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.<sup>39</sup>

Dari beberapa pengertian mengenai kinerja, dapat ditarik garis besar, bahwa kinerja merupakan apa yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya.<sup>40</sup> Untuk menghasilkan kinerja pegawai yang memuaskan bagi perusahaan perlu adanya dorongan atau motivasi dalam bekerja. Motivasi digunakan untuk memberikan daya perangsang atau daya pendorong terhadap pegawai agar mau bekerja dengan segiat-giatnya.<sup>41</sup> Motivasi memberikan energi, mengarahkan dan mempertahankan upaya seseorang, seorang yang mempunyai motivasi yang tinggi akan bekerja keras untuk mencapai tujuan.<sup>42</sup> Dalam hal ini pegawai akan menjadi sangat produktif.

---

<sup>38</sup> Ambar Teguh dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), hlm. 223-224.

<sup>39</sup> Kasmir, *Manajemen Perbankan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2000), hlm. 54.

<sup>40</sup> Handari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), hlm. 66.

<sup>41</sup> M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2015), hlm. 147.

<sup>42</sup> Thomas S. Bateman, Scott A. Snell, *Manajemen: Kepemimpinan dan Kerja Sama dalam Dunia yang Kompetitif*, (Jakarta: Salemba Empat, 2014), hlm. 140.

## 2. Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian suatu kinerja yaitu:<sup>43</sup>

### a. Tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan yang lebih tinggi akan memudahkan seseorang atau masyarakat untuk menyerap informasi dan mengimplementasikannya dalam perilaku dan gaya hidup sehari-hari, khususnya dalam dunia kerja.

### b. Inisiatif

Yaitu tuntutan melakukan sesuatu berbeda untuk setiap harinya untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik. Seperti melahirkan ide-ide baru, menemukan cara-cara baru untuk membuat pekerjaan menjadi lebih mudah, dengan sukarela membantu teman kerja yang membutuhkan bantuan tanpa harus diminta dan selalu melihat masalah sebagai peluang bukan ancaman.

### c. Pengalaman kerja

Yaitu proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

### d. Kemampuan (ability)

Yaitu suatu kemampuan dari pegawai yang terdiri dari

---

<sup>43</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Jakarta : a:Press, 1996), hlm. 67-68.

kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita knowledge & skill).

e. Etos kerja

Yaitu motivasi yang terbentuk dari suatu sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi pekerjaan. Yang merupakan suatu kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

### 3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses evaluasi untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan, seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.

Penilaian kinerja yaitu proses pengukuran prestasi kerja karyawan. Penilaian kinerja disebut juga sebagai *performance appraisal*, *performance evaluation*, *development review*, *performance review and development*. Penilaian kinerja adalah kegiatan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu dalam kinerja harus berpedoman pada ukuran-ukuran yang telah disepakati bersama dalam standar kerja. Dalam menilai hasilnya agar dikaitkan dengan input yang berada di

bawah wewenangnya seperti dana, sarana prasarana, metode kerja, dan lain-lain.<sup>44</sup> Menurut Manulang dan Marithot, penilaian pegawai adalah suatu penilaian secara sistematis kepada pegawai oleh beberapa orang ahli untuk suatu tujuan.<sup>45</sup>

Pada dasarnya penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.<sup>46</sup>

Berdasarkan penjelasan tersebut, penilaian kinerja merupakan salah satu faktor untuk mengembangkan suatu perusahaan secara efektif dan efisien, karena penilaian tersebut didasarkan oleh aspek-aspek seperti, kemampuan menggunakan teknik maupun peralatan, kemampuan untuk memahami tugas, fungsi, dan tanggung jawab seorang karyawan, serta kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain. Dari hasil penilaian tersebut merupakan suatu informasi yang sangat bermanfaat bagi pimpinan untuk mengelola dan mencari kelemahan kinerja karyawan. Informasi yang didapatkan dari

---

<sup>44</sup> Husein Umar. 2013. *Manajemen: Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, Edisi Empat, (Yogyakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm.456.

<sup>45</sup> M, Manulang dan Marithot Manulang, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2011), hal, 136

<sup>46</sup> Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Teoritik Dan Praktik Untuk Organisasi Publik*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), hlm. 223.

penilaian kinerja tersebut, sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan program-program yang telah dibuat, maupun program-program perusahaan secara menyeluruh untuk mencapai prestasi kerja yang lebih optimal.

#### **4. Setrategi Meningkatkan Kinerja**

Setrategi meningkatkan kinerja merupakan suatu perencanaan jangka panjang yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan maupun perusahaan. Meningkatkan kinerja biasanya dilakukan dengan melalui pelatihan atau pendidikan sebagai cara untuk meningkatkan keterampilan maupun motivasi karyawan sehingga karyawan merasa puas dengan apa yang dikerjakan dan termotivasi untuk meningkatkan prestasinya.

Dalam proses meningkatkan kinerja karyawan agar dapat berjalan sesuai sasaran maka perusahaan perlu mengetahui strategi apa yang harus diterapkan. Setrategi diartikan sebagai suatu tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan pada setiap level organisasi.<sup>47</sup>

Strategi peningkatan kinerja adalah cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Agar setrategi peningkatan kinerja dapat tercapai maka perusahaan mengetahui sasaran kinerja. Sasaran kinerja dapat ditetapkan oleh individu secara spesifik, dalam bidang proyek, proses, kegiatan rutin

---

<sup>47</sup> AB Susanto, *Manajemen Strategik Komprehensif*, (Jakarta: Erlangga, 2014), hal. 2.



dan inti yang akan menjadi tanggung jawab karyawan. Jika sasaran kinerja ditumbuhkan pada diri individu karyawan maka akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan perusahaan ikut serta menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah dan maksimal.<sup>48</sup>

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi untuk peningkatan kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh pimpinan yang mempunyai tujuan memajukan karyawan baik dari pengetahuan, dan kemampuan karyawan sehingga dapat mengubah kemampuan bekerja menjadi lebih baik, berfikir dan memberikan keterampilan-keterampilan lainnya serta memberikan motivasi yang menjadi dorongan bagi karyawan untuk lebih giat bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri, serta pelaksanaan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

## **5. Kinerja Menurut Perspektif Islam**

Kinerja dalam perspektif islam hamper sama dengan pengertian yang telah di kemukakan oleh para ahli. Pada dasarnya kinerja berorientasi pada penilaian kerja atau partisipasi kerja untuk meraih keuntungan persahaan. Namun dalam pandangan Islam kinerja bukan

---

<sup>48</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Jakarta : a:Press, 1996), hlm. 68.

hanya bertujuan untuk meraih keuntungan dunia saja tetapi juga meraih keuntungan di akhirat.

Dalam al-Qur'an juga dijelaskan pada, QS. Al-Ahqaaf ayat 19 yang berbunyi:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.”

Ayat tersebut bermaksudkan tentang Allah akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik bagi organisasinya maka, orang tersebut akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

## **D. Kepuasan Kerja**

### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan respon atau sikap emosi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja merupakan nilai, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya

dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaannya dan berhubungan dengan hubungan sosial ditempat kerja.

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah dan gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong akan merasa tidak puas.<sup>49</sup> Kepuasan kerja sangat sulit untuk diukur sebab setiap orang mempunyai kriteria dan batasan kepuasan tersendiri. Kepuasan kerja dapat dilihat atau dapat dikatakan puas apabila pendapatan dalam bekerja dapat mencukupi kebutuhan pekerjaan tersebut serta dalam bekerja pegawai merasa nyaman tidak ada rasa kekhawatiran lain seperti tidak cukupnya gaji yang diterima, tidak terdapatnya jaminan kesehatan, jaminan masa tua maupun jaminan pensiun.<sup>50</sup>

## 2. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

---

<sup>49</sup> Edy Sutrisno, *Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2014), hal. 244.

<sup>50</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Rosdakarya Offset, 2013), hal. 117.

Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja yaitu:<sup>51</sup>

a. Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b. Gaji dan upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat

---

<sup>51</sup> Rivai V, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), hal. 475.

secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi–studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

d. Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan bila memiliki rekan kerja yang ramah dan mendukung. Hal tersebut dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

e. Kesesuaian keperibadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian–pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang–orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki

kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

### **3. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans mengungkapkan terdapat sejumlah indikator-indikator kepuasan kerja, yaitu:

a. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Gaji Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja.

b. Promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh berbeda pada kepuasan kerja karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.

c. Pengawasan

Pengawasan merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan dan dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

d. Rekan kerja

Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu.

e. Kondisi kerja

Efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. Jika segalanya berjalan baik, tidak ada masalah karyawan tentang kepuasan kerja.<sup>52</sup>

Indikator kepuasan kerja yang dipakai peneliti adalah indikator-indikator yang dikembangkan oleh Celluci, Anthony J dan David L. De Vries dalam Mas'ud meliputi:

- a. Kepuasan terhadap gaji, yaitu senang atau tidak senang karyawan akan gaji yang diterima.
- b. Kepuasan dengan promosi, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan promosi yang dilakukan perusahaan.
- c. Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan dukungan dari rekan kerjanya.
- d. Kepuasan terhadap supervisor, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan atas perlakuan pemimpin.

---

<sup>52</sup> Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi*. (Yogyakarta. ANDI, 2006), hal. 244-255

#### **4. Kepuasan Kerja Menurut Islam**

Apabila kepuasan kerja dikaitkan dengan ajaran Islam maka yang muncul adalah tentang ikhlas, sabar, dan syukur. Ketiga hal tersebut dalam kehidupan kita sehari-hari sangat berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam bekerja terutama kepuasan kerja. Bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur kadang-kadang memang tidak menjamin menaikkan output. Tapi sebagai proses, bekerja dengan ketiga aspek tersebut memberikan nilai tersendiri. Dengan bekerja secara ikhlas yang disertai dengan sabar dan syukur maka ada nilai satisfaction tertentu yang diperoleh, yang tidak hanya sekedar output. Ketika pekerjaan selesai, maka ada kepuasan yang tidak serta merta berkaitan langsung dengan output yang diperoleh.

Bekerja dengan tidak disertai ikhlas, sabar dan syukur bisa menjadikan orang bermuka cemberut menyelesaikan tugas. Pekerjaan memang selesai, output ada, dan target bisa diperoleh. Tapi keberhasilan yang diperoleh bila bekerja tidak ikhlas, bisa membawa rasa marah dan capai. Orang yang menyelesaikan pekerjaan dengan rasa ikhlas, sabar dan syukur mempunyai aura tubuh yang menggembirakan. Senyum yang cerah dan riang. Sebaliknya orang yang bekerja tidak ikhlas, sabar dan syukur akan tetap merasa tertekan, dan tidak puas, meski target dan output kegiatannya terpenuhi.



Untuk bekerja secara ikhlas dengan sabar dan syukur, memerlukan sikap menerima apa adanya atau legowo. Seseorang yang memiliki sikap menerima apa adanya atau legowo bisa menerima keberhasilan dan ketidakberhasilan. Selalu siap menerima kenyataan bahwa output kerjanya lebih banyak dinikmati orang lain daripada untuk diri sendiri. Meski sudah kerja keras, dan kerja keras, outputnya ternyata adalah untuk pihak lain. Oleh sebab itu, kita diharuskan untuk bersyukur dan melihat ke golongan bawah serta tidak membandingkan dengan golongan atas. Hal tersebut sesuai dengan hadist Nabi yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah RA, dia berkata *“Rasulullah Saw pernah bersabda, "Lihatlah orang yang dibawahmu, jangan lihat orang yang diatasmu. Dengan begitu maka kamu tidak menganggap kecil terhadap nikmat Allah yang kau terima." (HR Bukhari-Muslim).*

Di era kompetisi kerja yang sangat keras dan ketat, bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur menjadi suatu tantangan yang berat. Tidak mudah untuk menerima kenyataan dimana seorang yang berhasil "menang", kompetisi dalam bekerja, ternyata outputnya lebih banyak untuk orang lain. Dengan bekerja secara ikhlas, sabar dan syukur tantangan yang berat itu menjadi ringan. Syukur berarti memaksimalkan potensi yang ada, punya fisik yang sempurna digunakan dengan baik, indra yang diberikan akan maksimal jika kita menyadari akan potensinya, kondisi sadar atas kepemilikan diri

adalah konsep syukur, begitu juga kita diberi umur, kesehatan digunakan dengan baik, harta yang cukup digunakan seefektif dan seefisien mungkin.

Jika tidak mendapatkan itu selanjutnya adalah sabar dan ikhlas dengan tetap memperhatikan potensi diri, memahami kondisinya, tetap stabil tidak larut dalam kesedihan atau kesenangan, tidak mudah putus asa yang mengakibatkan stres atau depresi yang akan menimbulkan perilaku negatif, merugikan diri sendiri bahkan orang lain, jadi bukan sabar yang “bodoh” tetapi penuh dengan kreatifitas, keteguhan, optimis jiwanya, tidak gampang terombang-ambing keadaan, Itulah kesadaran kita tetap terjaga dan terbaharui yang memungkinkan untuk mengambil keputusan dan tindakan secara bijaksana walaupun dalam situasi yang sulit sekalipun.

#### **E. Kajian Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan oleh Ari Husnawati judul penelitiannya “Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel (Studi pada PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang)” tujuan penelitian untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja, menganalisis dan membuktikan pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, menganalisis dan membuktikan pengaruh kualitas

kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional. Metode penelitian yang digunakan yaitu pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden, model yang digunakan peneliti yaitu menggunakan model kalitas atau pengaruh hubungan, analisis pengolahan data menggunakan SEM (*Struuctural Equation Model*). Hasil dari penelitian bahwa variabel kalitas kehidupan kerja mempunyai hubungan positif terhadap kinerja karyawan, variabel kualitas kehidupan kerja mempunyai hubungan positif terhadap komitmen, variabel kualitas kehidupan kerja mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Persamaan penelitian yang akan dilakukan adalah sama menggunakan variabel independen yaitu kualitas kehidupan kerja. Perbedaan terdapat pada variabel tambahan komitmen yang tidak digunakan oleh penulis.<sup>53</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Setiyadi dan Wartini dengan judul “Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening?”. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian yaitu metode dokumentasi dan penyebaran angket Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Honda Semarang Center Setiabudi sejumlah 521 orang dengan sampel sejumlah 84 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kualitas kehidupan kerja berpengaruh

---

<sup>53</sup> Ari Husnawati, *Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel (Studi pada PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang)*, Tesis, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro Semarang, 2006.

positif terhadap kepuasan kerja; variabel kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; dan variabel kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel independen yaitu kualitas kehidupan kerja, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Perbedaan terdapat pada variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening sedangkan penelitian yang akan dilakukan variabel kepuasan kerja merupakan variabel dependen.<sup>54</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Widya Astuti dengan judul “Pengaruh *Quality Of Work Life* Terhadap Kinerja Karyawan PT. BNI Syariah Palembang” tujuan penelitian untuk menganalisis sejauh mana pengaruh *Quality of Work Life* terhadap kinerja karyawan di PT. BNI Syariah cabang Palembang; menganalisis faktor yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di PT. BNI Syariah cabang Palembang. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian yaitu menggunakan metode observasi, penyebaran kuisioner dan dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. BNI Syariah cabang Palembang yang berjumlah 50 orang, sehingga penelitian menggunakan metode total sampling. Hasil

---

<sup>54</sup> Yusuf Wildan Setiyadi dan Sri Wartini, *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*, Jurnal Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Semarang, 2016.

penelitian menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan; faktor partisipasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, faktor kedua yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu imbalan. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel independen yaitu kualitas kehidupan kerja, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Perbedaan terdapat pada faktor-faktor kehidupan kerja sebagai vaktor intervening sedangkan penelitian yang akan dilakukan tidak ada variabel intervening.<sup>55</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Ni Putu Melda Cahaya Santhi dengan judul “Pengaruh *Quality Of Work Life* Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap kepuasan kerja karyawan; menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian yaitu menggunakan metode observasi, wawancara dan metode surve dengan alat kuisioner. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Jafra Comfeed Indonesia Tbk. – *Poultry Breeding Division* unit Tukadaya, Bali sebanyak 38 orang, peneliti menggunakan metode sampling jenuh. Hasil penelitian menunjukkan *Quality Of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

---

<sup>55</sup> Widya astuti, *Pengaruh Quuality Of Work Life Terhadap Kinerja Karyawan PT. BNI Syariah Cabang Palembang*, Tugas Akhir, DIII Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Raden Fatah, Palembang, 2016.

Persamaan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel independen yaitu kualitas kehidupan kerja, dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Perbedaan terdapat pada penelitian yang akan dilakukan tidak terdapat variabel independen tambahan yaitu motivasi kerja namun penelitian yang akan dilakukan terdapat variabel dependen tambahan yaitu kinerja karyawan.<sup>56</sup>

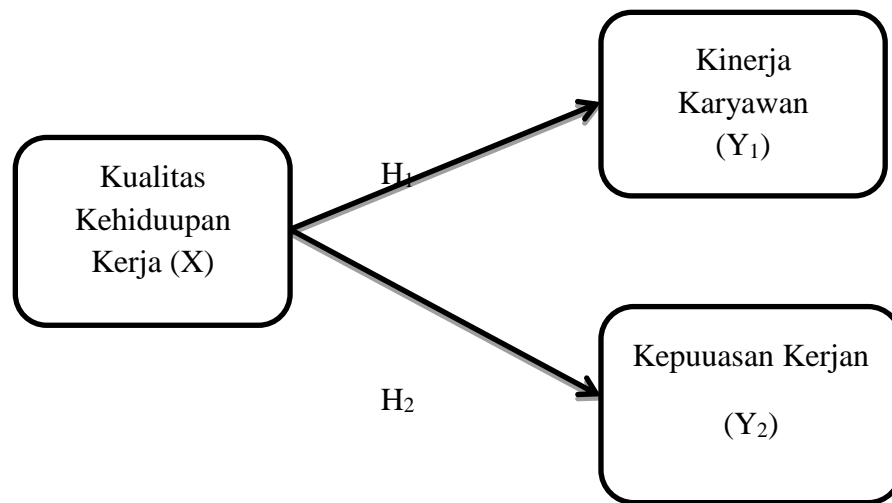
#### **F. Kerangka Konseptual**

Kerangka konsep merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.<sup>57</sup> Kerangka konseptual dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini dapat dibuat suatu kerangka pemikiran yang dapat menjadi landasan dalam penelitian ini.

---

<sup>56</sup> Ni Putu Melda Cahaya Santhi dan dan Ni Wayan Mujiati, *Pengaruh Quality Of Work Life Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, E-Jurnal Managemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana, Bali, 2016.

<sup>57</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi cet-7*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hal. 93.



Kerangka konseptual di atas didasarkan dengan adanya kajian teori dan penelitian terdahul yang relevan, diantaranya:

- a. *Quality of Work Life (X)* Terhadap Terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_1$ ) didasarkan oleh teori Walton,<sup>58</sup>
- b. *Quality of Work Life (X)* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_2$ ) didasarkan oleh teori Smith, Kendall, dan Hullin,<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Shahbazi et al, *A Survey of Relationship Between The Quality of Work Life and Performance of Department Chairpersons of Esfahan University and Esfahan Medical Science University*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 30, 2011, hlm. 1555 – 1560.

<sup>59</sup> Kermansaraviet al, *The Relationship Between QWL and Job Satisfaction of Faculty Members in Zahedan University of Medical Sciences*, *Global Journal of Health Science*, Vol.7, No. 2, 2015, hlm. 228-234.

## **G. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis penelitian merupakan suatu pernyataan yang bersifat sementara atau dugaan yang paling memungkinkan dan perlu dicari kebenarannya, sebagai dasar perumusan masalah yang bertujuan untuk mengarahkan dan memberikan pedoman dalam pokok permasalahan serta tujuan penelitian. Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah dan tinjauan pustaka diatas, maka dihasilkan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H<sub>2</sub> : Kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.