

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangkapan penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Dari beberapa peneliti tentang variabel-variabel yang berhubungan dengan proposal ini yaitu, variabel *Quality of Work Life*, Semangat kerja, dan Produktivitas, diantaranya yang berjudul :

No	Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1.	Triana Okataviani (2015)	Analisis Hubungan <i>Quality of Work Life</i> Kinerja Karyawan PT. TASPEN (Persero) cabang Bogor	<i>Quality of Work Life</i> (X) Kinerja karyawan (Y)	Regresi Linier	<i>Quality of Work Life</i> (kualitas kehidupan kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.
2.	Eritauli Sihombing (2012)	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap kinerja karyawan PT Fajar Graha Pena Makasar di mediasi oleh semangat kerja	<i>Quality of Work Life</i> (X) Kinerja karyawan (Y) Semangat Kerja (M)	Regresi Linier Berganda	<i>Quality of Work Life</i> (kualitas kehidupan kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, dengan Semangat kerja sebagai mediasi
4.	Musharfan Suneth (2012)	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sulselbar	<i>Quality of Work Life</i> (X1) Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linier	<i>Quality of Work Life</i> (kualitas kehidupan kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.
5.	R. Refiza (2016)	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> dan Semangat kerja Kerja terhadap Kinerja Pegawai Balai Konservasi Sumber Daya Alam (KSDA) Sumatera Barat	Quality of Work Life (X1) Semangat Kerja (X2) Kinerja Pegawai (Y)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa <i>Quality of Work Life</i> (QWL) dan Semangat Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Balai KSDA Sumatera Barat

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja karyawan menurut Hasibuan (2007:105) adalah “suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Menurut Mangkunegara (2006:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) sedangkan Menurut Mathis (2002 : 78) Kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan oleh seorang karyawan yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yaitu dalam arti kualitas, kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Kinerja merupakan suatu prestasi yang ditampilkan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan tingkat motivasi dan kemampuan tertentu sesuai dengan perannya di perusahaan (Rivai,2014).

Dari beberapa penjelasan tentang pengertian kinerja di atas disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah seluruh hasil kemampuan yang ditunjukkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan standar yang sudah ditentukan.

2. Faktor-faktor kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut pendapat Mangkunegara (2012: 15) berasal dari lingkungan kerja. Selain lingkungan kerja menjadi faktor penyebab kinerja menurut Martin dan Jackkson (2009: 122) bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan atau ketidakpuasan kerja individu itu sendiri, pekerjaan dan komitmen organisasi.

3. Indikator – Indikator Kinerja

Berikut indikator-indikator kinerja menurut (Mathis dan Jackson, 2009):

- a. Kualitas hasil kerja, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan kesempurnaan hasil kemampuan dan keterampilan karyawan. Hasil pekerjaan mendekati sempurna atau memenuhi standar yang ditentukan
- Kuantitas hasil kerja, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- b. Ketepatan waktu, diukur dari persepsi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dari awal sampai akhir. Dan dapat menyelesaikan dalam waktu yang sudah ditetapkan serta memaksimalkan waktu untuk aktivitas lainnya.
- c. Kemampuan bekerja sama, kemampuan dalam menanggapi hubungan kerja, diperlukan guna meningkatkan efisiensi kerja dalam perusahaan meliputi kerja tim antar divisi. Kehadiran, merupakan keikutsertaan karyawan secara fisik dan mental terhadap aktivitas pekerjaan di perusahaan

2.2.2 Quality of Work Life

1. Pengertian Quality of Work Life

Quality of Work Life menurut Soemarsono (2004) menjelaskan bahwa Quality of Work Life sebagai salah satu pendekatan sistem manajemen untuk

mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi SDM dalam organisasi, sebagai salah satu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan terus menerus.

Filippo (2005) mendefinisikan *Quality of Work Life* sebagai setiap kegiatan perbaikan yang terjadi pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi yang lebih besar melalui peningkatan martabat dan pertumbuhan manusia. Menurut Filippo, *Quality of Work Life* bukan hanya sebagai pendekatan mengenai pekerjaan saja melainkan *Quality of Work Life* sebagai suatu falsafah atau suatu pendekatan yang mencakup banyak kegiatan yang berbeda di tempat kerja yang bertujuan untuk memajukan pertumbuhan dan martabat manusia, bekerja sama saling membantu, menekankan perubahan-perubahan kerja secara partisipatif seperti program kelompok-kelompok setengah otonom, program kualitas dan program komite manajemen pekerja

Pengertian *Quality of Work Life* yang banyak digunakan adalah pengertian yang berasal dari Cascio (2006). Hal tersebut dikarenakan Cascio dipandang sebagai pelopor dari perkembangan *Quality of Work Life* itu sendiri. Menurut Cascio *Quality of Work Life* merupakan sekumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi seperti: kebijakan promosi, partisipasi karyawan dan kondisi kerja yang aman.

Selain itu juga Cascio mengartikan *Quality of Work Life* sebagai persepsi-persepsi karyawan seperti karyawan merasa aman, secara relatif merasa

puas serta mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknyamanusia (Cascio, 2006)

Sedangkan Nawawi (2008) mendefinisikan bahwa Quality of Work Life adalah program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan menciptakan pekerjaan yang lebih baik. Berbagai faktor perlu dipenuhi dalam menciptakan program kualitas kehidupan kerja, antara lain restrukturisasi kerja, sistem imbalan, lingkungan kerja, kebanggaan, pengembangan karier, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, dan lain sebagainya

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Quality of Work Life merupakan suatu sasaran yang mengacu pada terciptanya peningkatan kerja, keterlibatan karyawan, serta kepuasan orang-orang yang terlibat didalam organisasi sebagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan, meningkatkan kepuasan kerja, serta memenuhi harapan karyawan seperti kehidupan yang lebih baik serta kehidupan kerja yang lebih berarti dan bermanfaat bagi diri sendiri baik itu secara simultan maupun secara terus menerus

2. Indikator dalam penerapan *Quality of Work Life*

Menurut Cascio (2006), terdapat lima indikator dalam penerapan *Quality of Work Life* yaitu :

a. Kesehatan kerja

Dalam Pasal 86 ayat (1) huruf (a) Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang kesehatan kerja merupakan salah satu hak pekerja atau buruh untuk itu pengusaha wajib melaksanakan secara sistematis dan terintegrasi dengan

sistem manajemen perusahaan. Upaya kesehatan kerja bertujuan untuk melindungi pekerja atau buruh guna mewujudkan produktivitas kerja yang optimal, dengan cara pencegahan kecelakaan dan penyakit akibat kerja, pengendalian bahaya ditempat kerja, promosi kesehatan, pengobatan, dan rehabilitasi (Santoso, 2004).

b. Keselamatan kerja

Dengan majunya industrialisasi, mekanisme, dan modernisasi, maka dalam kebanyakan hal berlangsung pulalah peningkatan intensitas kerja operasional dan tempat kerja para pekerja. Hal ini memerlukan pengerahan tenaga kerja secara intensif pula dari para pekerja. Kelelahan, kurang perhatian akan hal-hal ini, kehilangan keseimbangan dan lain-lain merupakan akibat dari padanya dan menyebabkan terjadinya kecelakaan. Oleh karena itu perlu adanya jaminan keselamatan bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Perusahaan harus dapat menjamin keselamatan karyawannya. Menurut Cascio (2006), keselamatan kerja yang dilaksanakan oleh perusahaan yaitu: komite keselamatan, tim penolong gawat darurat dan program keselamatan kerja (seperti asuransi kecelakaan)

c. Penyelesaian Konflik

Menurut Robbins (2003) bahwa konflik merupakan suatu proses yang bermula ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi kepedulian pihak pertama. Tingkat konflik yang berlebihan dapat merintangai efektivitas organisasi/perusahaan, yang dapat mengakibatkan berkurangnya kepuasan kerja karyawan, berkurangnya produktivitas kerja, meningkatnya keabsenan dan pengunduran diri karyawan.

Hal tersebut dapat menyebabkan menurunnya produktivitas. Penyelesaian terhadap konflik-konflik yang terjadi di lingkungan kerja sangat diperlukan. Menurut Cascio (2006), beberapa hal yang dapat dilakukan oleh anggota organisasi/perusahaan dalam menyelesaikan konflik adalah keterbukaan, proses penyampaian keluaran secara formal, dan pertukaran pendapat.

d. Kompensasi

Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi karyawan. Oleh karena itu, perhatian perusahaan terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Bila karyawan memandang pemberian kompensasi tidak memadai, prestasi kerja, motivasi kepuasan kerja maupun produktivitas kerja cenderung menurun

e. Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Berdasarkan hal di atas, perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan.

2.2.3 Semangat Kerja

1. Pengertian Semangat Kerja

Semangat kerja mempunyai pengaruh yang besar bagi setiap para karyawan dalam bekerja, jika semangat kerja karyawan tinggi maka cenderung dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan cepat serta menghasilkan produk yang berkualitas, sebaliknya jika semangat kerja karyawan rendah maka pekerjaan pun kurang terlaksana dengan baik dan lambat. Pada umumnya turunnya semangat kerja karyawan karena ketidakpuasan karyawan baik secara materi maupun non materil. Pada dasarnya semangat kerja karyawan berhubungan dengan kebutuhan karyawan, apabila kebutuhan karyawan terpenuhi maka semangat kerja karyawan akan cenderung naik, untuk itu diperlukan usaha pemenuhan kebutuhan karyawan guna meningkatkan semangat kerja karyawan.

Pentingnya semangat kerja dapat dilihat sebagai bagian fundamental dari kegiatan manajemen sehingga sesuatu dapat ditujukan kepada pengarahannya potensi dan daya manusia dengan jalan menimbulkan, menghidupkan, menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi serta kebersamaan dalam menjalankan tugas perorangan maupun organisasi. Untuk membahas tentang semangat kerja, maka ada banyak 10 definisi yang diungkapkan oleh para ahli tentang semangat kerja, diantaranya:

Semangat kerja sebagai setiap kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan kerja lebih banyak dan lebih baik. (Hariyanti, 2005: 155). Sedangkan Menurut Hasibuan (2009: 94), Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Lain halnya dengan yang disampaikan oleh Halsay (2003: 305) yang mengatakan bahwa: Semangat kerja adalah kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang pekerja untuk

menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih baik tanpa menambah kelelahan.(2003: 305) Semangat kerja atau moril adalah kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan.(Danim, 2004: 48). Menurut Syukria (2004: 30) berpendapat bahwa semangat kerja adalah suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja lebih giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Pendapat lain dikemukakan oleh Hasibuan dimana semangat kerja adalah merupakan kemauan dan kesenangan yang mendalam dilakukan. (Hasibuan,2005: 158). 11

Jadi apabila mampu meningkatkan semangat kerja karyawan maka perusahaan akan memperoleh banyak keuntungan, pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dikurangi, tingkat absensi dan keterlambatan akan dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan karyawan akan dapat dikurangi dan sebagainya. Menurut pendapat penulis semangat kerja adalah perwujudan dari sikap seseorang dalam melakukan pekerjaan dengan kemauan dan kesenangan sehingga segala pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik.

2. Pentingnya Semangat Kerja

Ada beberapa alasan pentingnya semangat kerja bagi organisasi atau perusahaan (Tohardi, 2002: 425)

- a. Dengan adanya semangat kerja yang tinggi dari karyawan maka pekerjaan yang diberikan kepadanya atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat dan lebih cepat.

- b. Dengan semangat kerja yang tinggi, tentunya dapat mengurangi angka absensi (bolos) atau tidak bekerja karena malas.
- c. Dengan semangat kerja yang tinggi, pihak organisasi atau perusahaan memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan, karena seperti diketahui bahwa semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar pula angka kerusakan. 12
- d. Dengan semangat kerja yang tinggi, otomatis membuat pekerja atau karyawan akan merasa betah (senang) bekerja, dengan demikian kecil kemungkinan karyawan tersebut akan pindah bekerja ketempat lain, dengan demikian berarti semangat kerja yang tinggi akan dapat menekan angka perpindahan tenaga kerja atau labour turn over.
- e. Dengan semangat kerja yang tinggi juga dapat mengurangi angka kecelakaan, karena karyawan yang mempunyai semangat kerja yang tinggi mempunyai kecenderungan bekerja dengan hati-hati dan teliti, sehingga sesuai dengan prosedur kerja yang ada di organisasi atau perusahaan tersebut.

3. Indikator Semangat Kerja

Semangat kerja tidak selalu ada dalam diri karyawan. Terkadang semangat kerja dapat pula menurun. Indikasi-indikasi menurunnya semangat kerja selalu ada dan memang secara umum dapat terjadi. Menurut Nitisemito yang di kutip kembali oleh (Tohardi, 2002: 431), indikasi-indikasi menurunnya semangat kerja karyawan tersebut antara lain sebagai berikut:

- a. Rendahnya produktivitas kerja Menurutnya produktivitas dapat terjadi karena kemalasan, menunda pekerjaan, dan sebagainya. Bila terjadi penurunan

produktivitas, maka hal ini berarti indikasi dalam organisasi tersebut telah terjadi penurunan semangat kerja.

- b. Tingkat absensi yang naik dan tinggi Pada umumnya, bila semangat kerja menurun, maka karyawan dihindangi rasa malas untuk bekerja. Apalagi kompensasi atau upah yang diterimanya tidak dikenakan potongan saat mereka tidak masuk bekerja. Dengan demikian dapat menimbulkan penggunaan waktu luang untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi, meski hanya untuk sementara.
- c. Labour turn over atau tingkat perpindahan karyawan yang tinggi Keluar masuk karyawan yang meningkat terutama disebabkan karyawan mengalami ketidaksenangan saat mereka bekerja, sehingga mereka berniat bahkan memutuskan untuk mencari tempat pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan alasan mencari kenyamanan dalam bekerja. Manajer harus waspada terhadap gejala-gejala seperti ini.
- d. Tingkat kerusakan yang meningkat Meningkatnya tingkat kerusakan sebenarnya menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang. Selain itu dapat juga terjadi kecerobohan dalam pekerjaan dan sebagainya. Dengan naiknya tingkat kerusakan merupakan indikasi yang cukup kuat bahwa semangat kerja telah menurun.
- e. Kegelisahan dimana-mana Kegelisahan tersebut dapat berbentuk ketidaktenangan dalam bekerja, keluhan kesah serta hal-hal lain. Terusiknya kenyamanan 14 karyawan memungkinkan akan berlanjut pada perilaku yang dapat merugikan organisasi itu sendiri.

- f. Tuntutan yang sering terjadi Tuntutan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan. Organisasi harus mewaspadai tuntutan secara masal dari pihak karyawan.
- g. Pemogokan Pemogokan adalah wujud dari ketidakpuasan, kegelisahan dan sebagainya. Jika hal ini terus berlanjut maka akan berakhir dengan ada munculnya tuntutan dan pemogokan.

4. Ciri-ciri semangat kerja karyawan yang tinggi

Menurut Carlaw, Deming, dan Friedman (2003), menyatakan bahwa yang menjadi ciri- ciri semangat kerja yang tinggi adalah sebagai berikut:

- a. Tersenyum dan tertawa. Senyum dan tawa mencerminkan kebahagiaan individu dalam bekerja. Walaupun individu tidak memperlihatkan senyum dan tawanya, tetapi dalam dirinya individu merasa tenang dan nyaman bekerja serta menikmati tugas yang dilaksanakannya.
- b. Memiliki inisiatif Individu yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan memiliki kemauan diri untuk bekerja tanpa pengawasan dan tanpa perintah dari atasan.
- c. Berfikir kreatif dan luas Individu mempunyai ide-ide baru, dan tidak mempunyai hambatan untuk menyalurkan ide -idenya dalam menyelesaikan tugas.
- d. Menyenangi apa yang sedang dilakukan Individu lebih fokus pada pekerjaan dari pada memperhatikan gangguan selama melakukan pekerjaan.
- e. Tertarik dengan pekerjaannya Individu menaruh minat pada pekerjaan karena

sesuai keahlian dan keinginannya.

- f. Bertanggung jawab Individu bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan.
 - g. Memiliki kemauan bekerja sama Individu memiliki kesediaan untuk bekerjasama dengan individu yang lain untuk mempermudah atau mempertahankan kualitas kerja.
8. Berinteraksi dengan atasan Individu berinteraksi dengan atasan dengan nyaman tanpa ada rasa takut dan tertekan.

Indikasi rendahnya semangat kerja penting diketahui oleh organisasi atau perusahaan, karena pengetahuan tentang indikasi ini akan mengetahui sebab-sebab turunnya semangat kerja. Dengan demikian organisasi atau perusahaan akan dapat mengambil tindakan pencegahan atau pemecahan masalah.

5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Menurut Namawi (2003) Faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja adalah:

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

5. Tujuan pekerjaan. Tujuan yang mulia dapat mendorong semangat kerja seseorang.

Masalah semangat kerja karyawan di perusahaan sering kali ditemukan, oleh karena itu perusahaan harus bisa meningkatkan semangat kerja karyawan agar mereka bisa melaksanakan pekerjaan dengan baik dan cepat. Turunnya semangat kerja sering kali ditemukan di perusahaan-perusahaan dimana perusahaan tersebut tidak memperhatikan kebutuhan karyawannya baik secara rohani maupun jasmani.

Menurut Handoko Ada Beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja yaitu: (Handoko, 1996:251)

- a. Komunikasi Merupakan aktivitas dasar manusia dan dengan berkomunikasi manusia dapat saling berhubungan satu sama lain, baik dalam kehidupan sehari-hari dan dimanapun manusia berada.
- b. Motivasi Suatu kemampuan seorang manajer dalam memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya yang akan menentukan efektifitas manajer yaitu dengan cara bagaimana manajer dapat memotivasi para bawahannya agar pelaksanaan kegiatan dan kepuasan kerja mereka meningkat dan mencapai tujuan pada perusahaan yang bisa tercapai dengan baik.
- a. Lingkungan kerja Merupakan suatu lingkungan yang dapat mempengaruhi para karyawan untuk dapat bekerja dengan baik tanpa adanya hal-hal yang mengakibatkan karyawan menjadi tidak bergairah dan tidak bersemangat dalam bekerja.

Selain itu yang berperan aktif dalam menimbulkan semangat kerja adalah kondisi kerja yang mendukung, karena karyawan sangat peduli dengan lingkungan kerjanya baik untuk kenyamanan pribadi maupun umum dengan tujuan agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik, kondisi kerja yang baik itu antara lain lingkungan kerja fisik yang tidak membahayakan, suhu, cahaya, kebisingan dan lain-lain tidak dalam kondisi ekstrim, karyawan juga menyukai tempat kerja yang bersih dan modern dengan perlengkapan yang memadai. Disamping itu komunikasi yang baik juga mendukung atas lancarnya sebuah pekerjaan maka dari itu komunikasi antar pimpinan dan bawahan harus jelas, cepat, benar dan akurat

2.3 Pengaruh Antar Variabel

Quality of Work Life sebagai suatu cara untuk meningkatkan semangat kerja para pekerja. Dalam proses pengambilan kebijakan organisasi selalu diperhitungkan berbagai aspek Quality of Work Life agar tidak terjadi kontra produktif akibat menurunnya semangat kerja. Menurunnya semangat kerja dapat saja terjadi apabila dengan suatu kebijakan baru karyawan merasa haknya berkurang atau berkurangnya kesempatan untuk berkembang, berprestasi, berpartisipasi, aspek imbalan dan kenyamanan lingkungan kerja. Sebaliknya Quality of Work Life dimaksudkan agar dilakukan perbaikan terus menerus untuk membangkitkan semangat kerja, misalnya dengan memberi kesempatan yang lebih baik dalam berpartisipasi, tantangan, harapan, kesejahteraan, dan lingkungan kerja yang lebih menjanjikan. Quality of Work Life menjadi populer dan mendapat respon positif akhir-akhir ini karena dipandang sebagai suatu cara yang berpengaruh positif terhadap semangat

kerja yang bermuara pada peningkatan kinerja perusahaan sekaligus peningkatan kesejahteraan dan kehidupan social para pekerja.

2.3.1 Hubungan Quality of Work Life dengan kinerja

Quality of Work Life mencakup aktivitas-aktivitas yang ada di dalam organisasi, yang dinyatakan dengan tujuan untuk meningkatkan suatu kondisi tertentu, sehingga berpengaruh terhadap pengalaman karyawan (employee's experience) dalam organisasi. Kondisi-kondisi yang dimaksud adalah: keamanan, keadilan, pilihan-pilihan perorangan/individu, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keamanan dan kesehatan, kesempatan untuk berkembang, pekerjaan-pekerjaan yang berarti, kemampuan mengendalikan waktu kerja dan tempat, perlindungan dari perlakuan tidak adil, dan kesempatan untuk memuaskan kebutuhan sosial. Quality of Work Life dipandang sebagai suatu cara untuk meningkatkan produktivitas serta meningkatkan kualitas output melalui partisipasi serta keterlibatan (involvement) karyawan dalam proses pengambilan keputusan hal ini dia perkuat oleh penelitian Tria Oktavia (2009) pada PT Tespen (Persero) dimana *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas

2.3.2 Hubungan Quality of Work Life dengan Semangat Kerja

Quality of Work Life mencakup aktivitas-aktivitas yang ada di dalam perusahaan yang diarahkan untuk meningkatkan suatu kondisi kehidupan kerja yang dapat membangkitkan semangat para pekerja dalam melaksanakan tugas mencapai sasaran perusahaan. Pengertian *Quality of Work Life* adalah “program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan menciptakan pekerjaan yang lebih baik . Berbagai faktor perlu dipenuhi dalam menciptakan program *Quality of Work Life*, antara

lain restrukturisasi kerja, sistem imbalan, lingkungan kerja, partisipasi pekerja, kebanggaan, pengembangan karier, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja dan lain sebagainya.

“*Quality of Work Life*” merupakan program menyeluruh yang meliputi banyak kebutuhan dan keinginan. Tatkala pekerja dapat dilihat dengan jelas kaitan antara peningkatan usaha-usaha mereka dan peningkatan dalam imbalan yang mereka peroleh, mereka akan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi yang pada gilirannya akan menaikkan semangat kerja. Bagi pekerja, apabila pekerjaan tersebut memiliki nilai insentif yang tinggi, maka kualitas kehidupan mereka diyakini akan menjadi semakin baik. Dalam penelitian yang dilakukan R Reviza (2016) yang membahas pengaruh *Quality of Work Life* terhadap semangat kerja, *Quality of Work Life* berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja.

2.3.3 Hubungan antara Semangat Kerja dengan kinerja karyawan

Perilaku karyawan yang hanya ingin memenuhi kebutuhan dan keinginan diri sendiri akan mengurangi rasa kepuasan anggota lainnya sehingga akan timbul konflik internal dalam kelompok yang akan mempengaruhi produktivitas perusahaan. Membina semangat kerja karyawan perlu dilakukan secara terus menerus agar mereka menjadi terbiasa mempunyai semangat kerja yang tinggi dan itu akan berdampak kepada produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang mempunyai semangat kerja yang rendah akan merugikan produktivitas kelompok. Pendapat seorang ahli yang bernama Malayu SP. Hasibuan (2012) yang menyatakan bahwa semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai

produktivitas yang maksimal, semakin kuat menyimpulkan bahwa semangat kerja diperlukan untuk meningkatkan kerja karyawan, sehingga semangat kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Amelia R Musak (2015) tentang Pengaruh Semangat Kerja terhadap Produktifitas Kerja pada karyawan kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Manado dalam penelitiannya menjelaskan Semangat kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Produktivitas Kerja .

2.3.4 Hubungan antara *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi oleh Semangat Kerja.

Penerapan *Quality of Work Life* terhadap produktivitas karyawan adalah salah satunya pemberian kompensasi, dimana pemberian kompensasi bagi karyawan yang kurang memadai dapat menyebabkan produktivitas kerja karyawan cenderung menurun. Pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi karyawan sehingga semangat kerja juga meningkat. Oleh karena itu, perhatian perusahaan terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Selain itu juga pengembangan karir perlu diperhatikan dalam *Quality of Work Life*, perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik. produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dengan semangat kerja yang tinggi, dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat pada penurunan kinerja perusahaan, maupun produktivitas kerja. (Robbins, 2003)

Menurut hasil penelitian dari andi ismawardani putri (2013) Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Sebagai Variabel

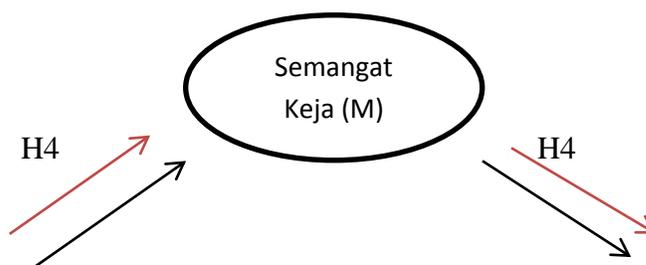
Mediasi Studi Pada Karyawan PT Fajar Geraha Pena di Makasar, bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Semangat kerja sebagai variabel mediasinya.

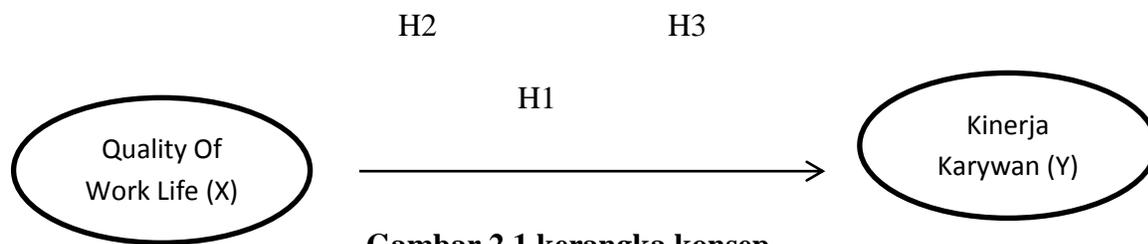
2.4 Kerangka Konseptual

Menurut Sekaran dan Bougie (2013:68) kerangka teoritis merupakan fondasi di mana seluruh proyek penelitian didasarkan. Dari kerangka teoritis bisa disusun hipotesis yang dapat diuji untuk mengetahui apakah teori yang dirumuskan valid atau tidak kemudian dapat diuji dengan analisis statistik yang tepat.

Penerapan *Quality of Work Life* yang berhasil di terapkan dengan baik oleh sebuah perusahaan akan membangkitkan semangat kerja, *Quality of Work Life* mencakup aktivitas-aktivitas yang ada di dalam perusahaan yang diarahkan untuk meningkatkan suatu kondisi kehidupan kerja yang dapat membangkitkan semangat para pekerja dalam melaksanakan tugas mencapai sasaran perusahaan. Dengan pekerja yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan berdampak kepada produktivitas kerja karyawan dan sebaliknya jika semangat kerja yang turun akan berdampak pada menurunnya produktivitas kerja.

Hal itu di buktikan dari penelitian dari andi ismawardani putri (2013) Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Sebagai Variabel Mediasi Studi Pada Karyawan Pt Fajar Geraha Pena di Makasar, bahwa Penerapan *Quality Of Work* yang baik akan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai seiringan dengan tingginya Semangat kerja karyawan.





Gambar 2.1 kerangka konsep

2.5 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Berdasarkan kerangka konseptual diatas yang telah di gambarkan dapat disimpulkan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : Semakin baik penerapan *Quality of Work Life* maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan pada karyawan CV. Surya Kencana Food Jombang
- H2 : Semakin baik penerapan *Quality of Work Life* maka akan meningkatkan Semangat Kerja pada karyawan CV. Surya Kencana Food Jombang.
- H3 : Semakin Tinggi Semangat Kerja maka akan meningkatkan Kinerja pada karyawan CV. Surya Kencana Food Jombang.
- H4 : Semangat Kerja memediasi *Quality of Work Life* terhadap Kinerja karyawan