

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan akan dijadikan sebagai landasan teori dalam melaksanakan penelitian. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang diangkat yaitu *quality of work life*, kepemimpinan, dan kinerja karyawan.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dari satu aktivitas dengan aktivitas lainnya. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penggerakan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *managmenet*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen ini juga dilihat sebagai ilmu yang mengajarkan proses mendapatkan tujuan dalam

organisasi, sebagai usaha bersama dengan beberapa orang dalam organisasi tersebut. Dalam prosesnya, manajemen memerlukan konsep dasar pengetahuan, kemampuan untuk menganalisis situasi, kondisi, sumber daya manusia dan merumuskan strategi yang sesuai untuk menjalankan kegiatan dalam sebuah organisasi yang bertujuan untuk mencaai target yang telah ditentukan. Ada beberapa pendapat ahli mengenai definisi manajemen yaitu sebagai berikut.

Robbins and Coulter (2016:7) mengemukakan bahwa : *“Management involves the activities of coordination and supervision of the work of others, so that the work can be completed efficiently and effectively”*.

Pendapat tersebut kurang lebih memiliki arti yaitu manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas, koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisiensi dan efektif.

Menurut Malayu S. P Hasibuan (2017:2) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen dapat dipandang sebagai suatu seni, dimana terdapat cara sebagai upaya membimbing dan mengarahkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan. Manajemen juga dapat dipandang sebagai suatu proses, dimana terdapat suatu perencanaan, pengkoordinasian, pengintegrasian, pembagian tugas, pengorganisasian, pengendalian, dan pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan.

Herry Krisnadi dkk (2019:4) mengemukakan bahwa manajemen merupakan suatu seni dan/atau proses merencanakan, mengorganisasikan,

mengarahkan, dan mengawasi berbagai sumber daya untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Proses dapat diartikan sebagai langkah-langkah sistematis untuk pencapaian tujuan. Demikian halnya dengan langkah-langkah dalam manajemen, yaitu perencanaan, kemudian pengorganisasian, selanjutnya pengarahan serta pengawasan. Keberadaan unsur seni dalam proses manajemen dianggap penting. Karena tanpa seni, manajemen berpotensi kaku dan sulit untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan dan kebutuhan dalam pencapaian tujuan secara optimum.

Sedangkan menurut Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i (2016:15), manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, organisasi adalah wadah bagi operasionalisasi manajemen. Karena itu di dalamnya ada sejumlah unsur pokok yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu: unsur manusia (*men*), barang-barang (*materials*), mesin (*machines*), metode (*methods*), uang (*money*) dan pasar (*market*).

Dari beberapa pandangan mengenai manajemen tersebut, penulis ingin memberikan pandangan terkait manajemen, yakni manajemen adalah ilmu dan seni untuk mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya melalui perencanaan, koordinasi, pengintegrasian, pembagian tugas secara profesional dan proporsional, pengorganisasian, pengendalian, dan pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen dalam hal ini serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2017:40) adalah sebagai berikut :

1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan suatu proses yang ditunjukkan untuk menentukan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut. Dengan kata lain perencanaan adalah menentukan tujuan dan bagaimana mencapai tujuan tersebut.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian ialah suatu proses penugasan, pengalokasian sumber daya, serta pengaturan dan pengkoordinasian kegiatan kepada setiap individu dan/atau kelompok yang akan berperan dalam pelaksanaan rencana.

3. *Actuating* (Pengarahan)

Pengarahan ialah suatu proses mengarahkan, membimbing dan menyemangati karyawan dalam pelaksanaan suatu rencana untuk mencapai tujuan.

4. *Controlling* (Pengendalian)

Pengendalian ialah suatu proses mengawasi dan mengevaluasi kesesuaian antara kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi beserta hasil yang

diperolehnya dengan rencana yang telah disusun oleh organisasi tersebut beserta tujuan yang telah ditetapkannya.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Menurut George F. Terry dalam Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i (2016:15) terdapat 6 unsur dari manajemen yang dengan *the six M in management* yakni, *Man, Money, Material, Macahine, Methods* dan *Market*.

1. *Men* (Manusia)

Manusia memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi yang menjalankan fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi yang menentukan tujuan dan dia pula yang menjadi pelaku dalam proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Tanpa manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul kerana adanya orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan.

2. *Money* (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak diabaikan. Dalam dunia modern uang sebagai alat tukar menukar dan alat mengukur nilai kekayaan, sangat diperlukan untuk mencapai suatu tujuan. Karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.

3. *Methods* (Metode)

Metode atau cara melaksanakan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Cara kerja atau metode yang

tepat sangat menentukan kelancaran setiap kegiatan proses manajemen dari suatu organisasi.

4. *Material* (Barang/Perlengkapan)

Faktor ini sangat penting karena manusia tidak dapat melaksanakan tugas kegiatannya tanpa adanya barang atau alat perlengkapan, sehingga dalam proses perlengkapan suatu kegiatan oleh suatu organisasi tertentu perlu dipersiapkan bahan perlengkapan yang dibutuhkan.

5. *Machines* (Mesin)

Mesin adalah alat peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa yang akan dijual serta memberi kemudahan manusia dalam setiap kegiatan usahanya sehingga peranan mesin tertentu dalam era modern tidak dapat diragukan.

6. *Market* (Pasar)

Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang dengan produksi suatu hasil lembaga/perusahaan dapat dipasarkan, karena itu pemasar dalam manajemen ditetapkan sebagai salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Pasar diperlukan untuk menyebarkan hasil-hasil produksi agar sampai ketangan konsumen.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah aset

(kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen yang berfokus pada pengelolaan peranan sumber daya manusia dan memiliki peranan penting dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia mulai dari perencanaan hingga pemberhentian sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi. Fungsi-fungsi dalam pengelolaan sumber daya manusia harus dilaksanakan secara optimal sehingga kebutuhan yang menyangkut tujuan individu, perusahaan atau organisasi dapat tercapai. Berikut ini beberapa pengertian mengenai manajemen sumber daya manusia menurut para ahli.

Menurut Armstrong (2016:7) mengemukakan bahwa : *“Human resource management is a strategic, integrated and coherent approach to the employment, development and well-being of the people working in organisations”*.

Maksudnya menyatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan strategis, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja dalam organisasi.

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2016:7) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Adapun Marbawi Adamy (2016:4) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang dilakukan oleh atasan untuk memperoleh,

mempertahankan, dan mengembangkan tenaga kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas agar tenaga kerja dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni untuk mengatur sumber daya manusia yang dimiliki supaya bisa dipergunakan dan dimanfaatkan secara baik sehingga memberikan kualitas dan nilai tambah bagi organisasi. Dengan prosedur yang terus berkelanjutan yang memiliki tujuan mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan bersama.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan hal penting bagi pertumbuhan suatu perusahaan. Hal ini bertujuan untuk menentukan kualitas yang dimiliki perusahaan dengan menerapkan fungsi sumber daya manusia, maka perusahaan dapat memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Berikut adalah fungsi manajemen sumber daya manusia menurut ahli.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2017:21) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organizational chart).

3. *Directing* (Pengarahan)

Pengarahan 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.

4. *Controlling* (Pengendalian)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. *Procurement* (Pengadaan)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. *Development* (Pengembangan)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pengembangan mengajarkan keahlian yang diperlukan baik untuk pekerja saat ini maupun dimasa mendatang oleh para manajer profesional.

7. *Compensation* (Kompensasi)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan dari perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

8. *Integration* (Pengintergrasian)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. *Maintenance* (Pemeliharaan)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka mau bekerja sama sampai waktu pensiun.

10. *Discipline* (Kedisiplinan)

Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan instansi pemerintahan dan norma-norma sosial.

11. *Separation* (Pemberhentian)

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2.3 Tujuan Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Dengan memahami fungsi manajemen, maka akan memudahkan untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan sumber daya manusia. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Marbawi Adamy (2016:6) meliputi:

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan kebutuhan dan tantangan tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

2.1.3 *Quality Of Work Life*

Quality of work life menekankan pentingnya manajemen yang manusiawi yang pada hakekatnya berarti penampilan gaya manajemen demokratik termasuk penyeliaan yang simpatik, mencakup pengertian tentang pentingnya tanggung jawab sosial dari pihak manajemen dan perlakuan terhadap karyawan yang bisa dipertanggungjawabkan secara etis.

2.1.3.1 *Pengertian Quality Of Work Life*

Konsep *quality of work life* mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya, dengan demikian peranan mendasar

dari kualitas kerja adalah melakukan perbaikan dan perubahan iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik dan juga ditunjukkan sebagai persepsi dan reaksi pegawai tentang kondisi fisik dan psikologi mereka terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, yang ditunjukkan dengan rasa aman, puas dan mampu tumbuh dan berkembang. Berikut ini beberapa pengertian mengenai *quality of work life* menurut para ahli.

Wayne F Cascio (2015:24) menjelaskan bahwa *quality of work life* adalah pemberian kesempatan kepada pekerja untuk membuat keputusan tentang desain pekerjaan dan tempat kerja mereka, dan apa yang mereka butuhkan untuk membuat produk atau memberikan layanan dengan paling efektif. Terdapat dua cara untuk mengetahui *quality of work life*, yaitu:

1. *Quality of work life* ditunjukkan sebagai suatu serangkaian kondisi dan praktik organisasi yang objektif seperti : peningkatan pengembangan pekerjaan, keterlibatan pegawai, dan kondisi pekerjaan yang aman.
2. *Quality of work life* ditunjukkan sebagai persepsi pegawai bahwa mereka merasa aman, relatif merasa puas, dan mampu untuk tumbuh dan berkembang sebagai mana layaknya manusia.

Sedangkan Adya Hermawati dan Nasharuddin Mas (2016:12) mengungkapkan bahwa *quality of work life* merupakan praktik manajemen yang bertujuan menciptakan budaya kerja yang mampu memotivasi setiap karyawan untuk dapat mengembangkan diri dan memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian sasaran organisasi. Karyawan akan memberikan kontribusi yang lebih

besar apabila mereka merasa memiliki kebebasan dalam menyampaikan ide dan merasa mampu menjalin hubungan timbal balik dengan perusahaan. Pada akhirnya faktor sumberdaya manusia sangat menentukan kesuksesan dan keunggulan kompetitif organisasi.

Konsep *quality of work life* lebih mengutamakan memberikan kebebasan kepada pekerja atau karyawan untuk ikut terlibat aktif memutuskan kebijakan terkait pekerjaan, mendesain lingkungan tempat kerja, mendapatkan segala kebutuhan yang membantu dalam bekerja agar menghasilkan pertumbuhan kemampuan para karyawan sehingga kompetensi mereka bertambah dan meningkatkan efektifitas serta efisiensi perusahaan. Proses pengelolaan organisasi tersebut dilakukan dengan memberikan karyawan kesempatan untuk turut berperan menentukan cara mereka bekerja dan sumbangan yang mereka berikan kepada organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sarannya. (Noer Soecipto, 2017:19)

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *quality of work life* adalah usaha yang sistematis dari organisasi untuk memberikan kesempatan yang lebih besar kepada karyawan untuk mempengaruhi karyawanan mereka dan kontribusi mereka terhadap pencapaian efektifitas organisasi secara keseluruhan. *Quality of work life* yang baik pada sebuah perusahaan akan membuat karyawan merasa lebih bernilai bagi perusahaan, kemudian dengan pekerjaan yang dilakukan akan meningkatkan kompetensi karyawan serta membantu menghasilkan kinerja optimal.

2.1.3.2 Tujuan *Quality Of Work Life*

Wayne F Cascio (2015:42) mengemukakan beberapa tujuan dari *quality of work life* yaitu sebagai berikut :

1. Memperbaiki keselamatan dan kesehatan kerja

Kualitas kehidupan kerja dapat mengembangkan lingkungan kerja yang aman bebas dari kecelakaan kerja dan kesehatan pribadi individu pekerja.

2. Meningkatkan kinerja para pekerja

Tujuan akhir dari kualitas kehidupan kerja adalah meningkatkan kinerja para pekerja yang berimbas kepada kinerja organisasi.

3. Menciptakan pembelajaran organisasi

Kualitas kehidupan kerja membangun pembelajaran organisasi dimana organisasi berupaya mengembangkan para pekerjanya secara terus-menerus dan pekerja menerapkan ilmu pengetahuan dan keterampilannya untuk melaksanakan pekerjaannya dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

4. Mendukung manajemen perubahan

Perubahan yang dilakukan oleh perusahaan harus didukung oleh para pekerja dan akan mempengaruhi kehidupan mereka.

2.1.3.3 Bentuk-Bentuk Program *Quality Of Work Life*

Adya Hermawati dan Nasharuddin Mas (2016:64) menjelaskan bahwa pada prinsipnya *quality of work life* perlu diciptakan oleh organisasi untuk memberikan keseimbangan pada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Program *quality of work life* ini dilakukan karena beberapa

alasan yaitu : organisasi memiliki tujuan untuk memikat, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi sesuai harapan. Selain itu sebagian karyawan dalam organisasi seringkali harus bekerja melebihi jam kerja dan hari kerja, sehingga mereka membutuhkan waktu kerja yang fleksibel untuk tetap dapat memenuhi kebutuhan pribadi

Bentuk – bentuk program *quality of work life* yang dapat dikembangkan dalam perusahaan antara lain :

1. Program Redesain Pekerjaan

Mendesain pekerjaan dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya pengurangan jam kerja, dengan program ini karyawan dapat memperoleh manfaat dengan memberikan kebijakan paruh waktu atau pembagian pekerjaan. Pengurangan beban kerja, program ini memungkinkan karyawan untuk mengurangi skedul kerja pada saat tertentu seperti ketika karyawan menempuh pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi, ketika ada keluarga sakit dan sebagainya. Waktu kerja yang fleksibel, dengan program ini karyawan diberi keleluasaan untuk menentukan kapan harus memulai dan mengakhiri jam kerja mereka, sehingga masing–masing orang dapat berbeda.

2. Program Benefit

Berbagai bentuk program benefit karyawan yang diselenggarakan oleh perusahaan atau organisasi dapat dikelompokkan dalam lima kelompok seperti : asuransi sosial, asuransi kelompok, retirement, menggaji untuk waktu tidak bekerja dan *family friendly policies*.

3. Program Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan (*training*) lebih berfokus pada peningkatan skill karyawan. Sedangkan pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan pengetahuan karyawan secara individu. Program pembelajaran, praktek dan teknik – teknik dari efektivitas delegasi adalah aktivitas pelatihan yang sangat penting untuk membantu eksekutif secara akurat dapat mengakses perilaku saat ini adalah aktivitas pengembangan dimana dapat membantu untuk bekerja lebih baik dan merubah perilaku.

4. Komunikasi Efektif dalam Lingkungan Kerja

Komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam mengintegrasikan dan mengkoordinasikan semua bagian dan aktivitas di dalam organisasi. Beberapa hambatan yang utama dari komunikasi yang efektif yaitu masalah penafsiran terhadap suatu pesan, manipulasi informasi, tekanan waktu, mendengar secara efektif, masalah bahasa, perbedaan kerangka acuan dan beban komunikasi yang berlebihan.

2.1.3.4 Syarat *Quality Of Work Life*

Wayne F Cascio (2015:25) menyebutkan bahwa untuk merealisasikan *quality of work life* secara berhasil diperlukan persyaratan sebagai berikut :

1. Manajer seharusnya dapat menjadi seseorang yang baik serta dapat menjadi pembimbing karyawannya, bukan sebagai “Bos” dan diktaktor.

2. Keterbukaan dan kepercayaan, kedua faktor tersebut merupakan persyaratan utama dalam penerapan konsep *quality of work life* dalam manajemen.
3. Informasi yang berkaitan dengan kegiatan dan manajemen harus diinformasikan kepada karyawan dan saran-saran dari karyawan harus diperhatikan secara serius.
4. *Quality of work life* harus dilakukan secara berkelanjutan mulai dari proses pemecahan masalah yang dihadapi oleh manajemen dan para karyawan hingga sampai membentuk mitra kerja diantara mereka.
5. *Quality of work life* tidak dapat dilaksanakan secara sepihak oleh manajemen saja, melainkan peran serta seluruh karyawan perlu ditingkatkan.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator *Quality Of Work Life*

Ada beberapa indikator dalam pengukuran *quality of work life* menurut Wayne F Cascio (2015:43) antara lain sebagai berikut:

1. *Growth and Development* (Pertumbuhan dan Pengembangan)

Upaya pengembangan karyawan sangatlah penting untuk mengidentifikasi potensi, meningkatkan kemampuan karyawan, serta membimbing karyawan untuk dapat mencapai tujuan karir yang diharapkan. Karyawan yang terampil, berkualitas, dan yang dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan akan berfungsi sebagai senjata perusahaan dalam menghadapi perkembangan teknologi dan persaingan yang semakin ketat.

Terdapat tiga indikator dari dimensi *growth and development* yaitu :

- a. Pemberian kesempatan untuk mendapatkan pelatihan dan pendidikan.
- b. Pemberian kesempatan pada karyawan untuk menggunakan keterampilan.
- c. Kesempatan karyawan untuk dapat menduduki posisi yang lebih tinggi.

2. *Participation* (Partisipasi)

Partisipasi ditandai adanya keterlibatan karyawan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masalah pekerjaan. Melalui upaya melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, karyawan akan merasa turut bertanggung jawab dan merasa turut memiliki atas keputusan dimana ia turut berpartisipasi didalamnya. Dengan dilibatkannya karyawan dalam proses pengambilan keputusan, karyawan akan merasa turut bertanggung jawab dan merasa memiliki andil atas keputusan yang telah dibuat. Indikator dalam pengukuran partisipasi yaitu:

- a. Keikutsertaan karyawan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Peran serta karyawan dalam menyumbangkan ide.
- c. Perusahaan melaksanakan usulan dari karyawan.

3. Kompensasi

Setiap karyawan berhak menerima imbalan atas pekerjaan sesuai dengan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan usaha mereka dalam bekerja.

Hal ini perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang kompeten. Indikator dalam pengukuran kompensasi yaitu :

- a. Kesesuaian gaji dan beban kerja.
- b. Tunjangan.
- c. Pemberian penghargaan bagi performa karyawan yang meningkat..

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif, aman dan nyaman dapat membuat pekerjaan seorang karyawan menjadi lebih optimal. Sebaliknya jika lingkungan kerja tidak kondusif maka secara langsung akan membuat pekerjaan karyawan terganggu dan dapat menghambat produktifitas.

Indikator dalam pengukuran lingkungan kerja yaitu :

- a. Hubungan antar rekan kerja baik.
- b. Fasilitas tempat kerja baik dan memadai.
- c. Keamanan ditempat kerja sudah baik.

2.1.4 Kepemimpinan

Kepemimpinan dipahami sebagai konsep yang di dalamnya mengandung makna bahwa ada suatu proses kekuatan yang datang dari seorang figur pemimpin untuk mempengaruhi orang lain baik secara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi. Berbagai macam jenis pemimpin, misalnya pemimpin bidang agama, pemimpin bidang kebudayaan, pemimpin bidang pendidikan, pemimpin

formal, pemimpin informal, pemimpin politik, pemimpin perusahaan dimana mereka melakukan kerja kepemimpinan pada bidang masing – masing.

2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan

Robbinns dan Judge (2017:249) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Sumber dari pengaruh ini dapat secara formal, seperti yang dilakukan dengan peringkat manajerial didalam organisasi. Organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat untuk efektivitas yang optimal.

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2017:43) menjelaskan bahwa pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan, Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Dalam suatu organisasi, yang dipimpin mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pemimpin bergantung kepada para pengikutnya ini.

Menurut Bukman Lian (2016:16) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok dan organisasi agar bersedia melakukan

kegiatan untuk mencapai tujuan kelompok dan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin.

Dalam suatu organisasi, yang dipimpin mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pemimpin bergantung kepada para pengikutnya ini. Dengan demikian, unsur yang mempengaruhi kepemimpinan tersebut, yaitu pemimpin, yang dipimpin dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan pemimpin. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin adalah seseorang yang karena kemampuan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengerahkan usaha bersama kearah pencapaian sasaran – sasaran tertentu.

2.1.4.2 Fungsi dan Peran Pemimpin dalam Organisasi

Menurut Azpizain (2017:3) dalam bukunya yang berjudul “Pemimpin dan Kepemimpinan” mengemukakan bahwa fungsi pokok pemimpin dalam manajemen organisasi di bagi dalam empat kategori, yaitu *planing* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating / leading* (kepemimpinan), *controlling* (pengawasan / pengendalian) .

1. Fungsi perencanaan bagi pemimpin dalam manajemen merupakan aktivitas yang berusaha memikirkan apa saja yang akan dikerjakannya, berapa ukuran dan jumlahnya, siapa saja yang melaksanakan dan

mengendalikannya, agar tujuan organisasi dapat dicapai. Perencanaan memberikan kerangka kerja suatu sistem terpadu yang kompleks yang saling berhubungan dengan keputusan-keputusan yang akan datang. Perencanaan komprehensif adalah suatu kegiatan yang terpadu yang berusaha untuk memaksimalkan efektivitas keseluruhan organisasi sebagai suatu sistem yang sesuai dengan tujuan dan sasarannya.

2. Fungsi pengorganisasian bagi pemimpin sebagai suatu proses pembagian kerja melihat bahwa ada unsur-unsur yang saling berhubungan, yakni sekelompok orang atau individu, ada kerja sama, dan ada tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Interaksi akan terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, dan kelompok dengan kelompok. Hubungan-hubungan ini terjadi karena sudah ada pembagian kerja yang jelas dalam suatu sistem. Kerja sama dalam suatu sistem yang teratur ini dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah disepakati bersama terhadap kendali dan arahan pemimpin dengan individu maupun individu dengan kelompok kerja yang lain. Hal ini dapat terjadi karena adanya kepentingan-kepentingan pribadi masing-masing individu dalam suatu koordinasi yang kita sebut proses pengorganisasian oleh pemimpin.
3. Fungsi kepemimpinan bagi pemimpin adalah implementasi aransemen yang sudah disusun pemimpin melalui dukungan orang lain. Hal ini menyiratkan bahwa kepemimpinan berlangsung dalam interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam situasi tertentu. Pada tataran yang lebih tinggi, kepemimpinan dapat dijabarkan sebagai serangkaian perilaku yang

jarang dapat ditiru oleh kebanyakan orang. Di antara kedua pandangan ini terdapat hubungan yang khas dan unik di antara orang yang memimpin dan yang mengikuti. Pemikiran terkini menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses dan bukan kedudukan, dan bahwa kepemimpinan terutama menyangkut pengelolaan hubungan. Sambil belajar dan membaca lebih lanjut mengenai kepemimpinan, Anda akan segera menemukan bahwa terdapat demikian banyak pandangan dan rumusan, tanpa ada aturan yang mutlak.

4. Fungsi pengendalian / pengawasan bagi pemimpin adalah : kemampuan pemimpin dalam melakukan fungsi – fungsi pengendalian yaitu proses rangkaian tindakan pengamatan, pengecekan dan penilaian suatu pekerjaan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan, serta untuk mengetahui apabila pekerjaan yang dilaksanakan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditentukan atau tidak. Sedangkan bila terjadi penyimpangan maka dilakukan tindakan korektif untuk meluruskan kembali penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

2.1.4.3 Teori-Teori Kepemimpinan

Bukman Lian (2017:32) mengemukakan sejumlah teori kepemimpinan diantaranya :

1. *Trait Theory* (Teori Sifat)

Trait Theory ini mempertanyakan sifat – sifat apakah yang membuat seseorang menjadi pemimpin. Dari teori ini dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah dilahirkan.

2. *Group Theory* (Teori Kelompok)

Menurut *Group Theory* ini, agar kelompok – kelompok dalam organisasi bisa mencapai tujuannya maka harus ada pertukaran positif antara pemimpin dan pengikut atau bawahan.

3. Teori Situasional dan Model Kontijensi

Studi kepemimpinan ini berangkat dari anggapan bahwa kepemimpinan seseorang ditentukan oleh berbagai faktor situasional dan saling ketergantungan satu sama lainnya.

4. Teori Situasional Hersey dan Blenhard

Suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian kepada para pengikut kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya.

5. Teori Pertukaran Pemimpin – Anggota

Para pemimpin menciptakan kelompok dalam dan kelompok luar, bawahan dengan status kelompok dalam mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan lebih rendah dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka.

6. *Path Goal Theory* (Teori Jalur Tujuan)

Hakikat dari teori ini adalah bahwa tugas pemimpin adalah membantu pengikutnya mencapai tujuan dan untuk memberikan pengarahan atau dukungan yang perlu guna memastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan dari kelompok atau organisasi.

7. Teori Sumber Daya Kognitif

Suatu teori yang menyatakan bahwa seorang pemimpin memperoleh kinerja kelompok yang efektif dengan pertama-tama membuat rencana keputusan dan strategi yang efektif dan kemudian mengomunikasikannya lewat perilaku pengaruh.

8. Teori Neokharismatik

Teori kepemimpinan yang menekankan simbolisme daya tarik emosional dan komitmen pengikut yang luar biasa.

9. Teori Kepemimpinan Kharismatik

Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribut dari kemampuan kepemimpinan.

2.1.4.4 Syarat-syarat Kepemimpinan

Benjamin Bukit, dkk (2017:56) mengemukakan bahwa dalam menentukan arah kepemimpinan, diperlukan sebuah fungsi transformasi kepemimpinan. Transformasi menjadi sebuah kebutuhan mendasar walaupun sulit dan memerlukan investasi waktu yang panjang tetapi merupakan faktor penentu keberhasilan dan keefektifan eksistensi kepemimpinan. Proses transformasi kepemimpinan dapat membawa hasil yang efektif jika ada unsur-unsur sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang kuat. Seorang pemimpin bukanlah seorang diktator/otoriter, tetapi pemimpin team yang bekerja habis-habisan untuk organisasi dan dengan berani mempertaruhkan jabatan dan kedudukannya untuk menghadapi fakta-fakta brutal. Kepemimpinan yang kuat juga

bukanlah seorang populis yang cenderung mencari aman dan menghindari tekanan-tekanan.

2. Dukungan bawahan. Pemimpin yang kuat tidak ada artinya jika tidak didukung oleh bawahan-bawahannya yang rela mengorbankan waktu, tenaga, pikiran, dan masa depannya. Mereka rela menghadapi masa-masa sulit, stress, masa-masa yang penuh dengan ketidakpastian, dan mungkin pula komentar-komentar yang tidak sehat dari berbagai pihak. Mereka bertarung di antara teman-teman, melewati konflik demi konflik, sampai akhirnya menemukan jalan.
3. Komunikasi yang jelas. Pemimpin harus punya seni dalam berkomunikasi, baik verbal maupun non-verbal. Kepemimpinan memerlukan komunikasi massa yang melibatkan banyak orang. Tanpa kepiawaian komunikasi dan dukungan team komunikasi yang baik, kepemimpinan tidak akan efektif.
4. Komitmen pemimpin. Pemimpin juga harus membangun komitmen yang harus dimulai dari dirinya sendiri.

Pemimpin sejati adalah seorang pemberi semangat (*encourager*), motivator, inspirator, dan *maximizer*. Konsep pemikiran seperti ini adalah sesuatu yang baru dan mungkin tidak bisa diterima oleh para pemimpin konvensional yang justru mengharapkan penghormatan dan pujian dari mereka yang dipimpinnya. Kepemimpinan sejati didasarkan pada kerendahan hati.

2.1.4.5 Gaya Kepemimpinan

Bukman Lian (2017:34) mengidentifikasi beberapa jenis gaya kepemimpinan diantaranya :

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik :

Visi dan artikulasi, memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada *status quo*, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.

- a. Risiko personal, pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- b. Peka terhadap lingkungan, pemimpin kharismatik mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan..
- c. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut, pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- d. Perilaku tidak konvensional, pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa

adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a. Imbalan kontingen, kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif), melihat dengan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif), mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. *Laissez-Faire*, melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.

- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
 - c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
 - d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.
4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Ada beberapa dimensi dalam pengukuran kepemimpinan menurut Bukman Lian (2017:38) antara lain sebagai berikut :

1. Perilaku Pimpinan

Dimensi perilaku pimpinan adalah tingkah laku pimpinan sebagai teladan bagi bawahan. Dimensi ini diukur dengan indikator-indikator :

- a. Pimpinan dapat menerima ide karyawan
- b. Pimpinan bersikap partisipatif
- c. Arahan mudah dimengerti

2. Kemampuan Manajerial

Dimensi kemampuan manajerial adalah kemampuan manajerial yang dimiliki oleh seorang pimpinan. Dimensi ini diukur dengan indikator-indikator :

- a. Kemampuan mengatasi masalah
- b. Menetapkan standar kinerja yang baik
- c. Penempatan SDM yang tepat
- d. Menciptakan kondisi kerja yang baik

3. Peran Motivator

Dimensi pemberian motivasi adalah kemampuan pimpinan dalam menggerakkan, membimbing dan memberi petunjuk dalam pekerjaan.

Dimensi ini diukur dengan indikator-indikator :

- a. Kemampuan menghargai karyawan
- b. Pendengar yang baik
- c. Kemampuan memotivasi

2.1.5 Kinerja

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja seseorang merupakan hal yang sangat penting di sebuah perusahaan untuk menunjang keberhasilan bagi suatu lembaga, tanpa adanya kinerja yang baik maka perusahaan tidak akan bergerak maju. Dalam hal ini perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai tujuan lembaga atau perusahaan.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi tanggung jawab seseorang tersebut dalam organisasi.

Suatu penelitian telah memperlihatkan bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif. Dalam interaksi sehari-hari, antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, perbedaan-perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja. Menurut Mathis dan Jackson (2016:81) Kinerja adalah sebagai salah satu ukuran dari perilaku yang aktual di tempat kerja yang bersifat multidimensional.

Adapun menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015:67) mengemukakan pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang berikannya.. Sedangkan menurut Lijan P Sinambella (2016:488) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab

masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Ini menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dapat disimpulkan menurut pendapat para ahli di atas Kinerja merupakan pencapaian seseorang dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Pencapaian yang dihasilkan oleh seseorang maupun sekelompok orang dalam suatu organisasi melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, untuk mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi dengan tidak melanggar hukum sesuai dengan etika yang berlaku.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai menurut Kasmir (2016:189) sebagai berikut :

1. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil kerja yang baik, dengan demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

Merupakan kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang.

5. Motivasi Kerja

Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

10. Motivasi

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Motivasi dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja

13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

2.1.5.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia, maka sudah seharusnya untuk dijalankan dengan sebaikbaiknya. Menurut Kasmir (2016:200) bagi perusahaan, penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain yaitu:

- a. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan
- b. Keputusan penempatan
- c. Perencanaan dan pengembangan karier
- d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- e. Penyesuaian kompensasi

- f. Inventori kompetensi pegawai
- g. Kesempatan kerja adil
- h. Komunikasi efektif antara pimpinan dan bawahan
- i. Budaya kerja
- j. Menerapkan sanksi

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Dalam variabel kinerja karyawan, penulis mengadaptasi indikator yang dikemukakan Mathis & Jackson (2016:268), yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja

Menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Indikator dari kualitas kerja yaitu :

- a. Ketelitian
- b. Kerapihan
- c. Kemampuan

2. Kuantitas Kerja

Menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri. Semakin baik kuantitas kerja dalam memenuhi target akan mempercepat dalam pencapaian tujuan. Indikator dari kuantitas kerja yaitu :

- a. Kecepatan

b. Kepuasan

3. Waktu Kerja

Kemampuan perusahaan untuk menciptakan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua level dalam manajemen. Waktu kerja merupakan dasar bagi seseorang karyawan dalam menyelesaikan suatu produk atau jasa yang menjadi tanggung jawabnya. Indikator dari waktu kerja yaitu :

a. Ketepatan waktu

b. Efisiensi waktu

4. Kehadiran

Tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan. Indikator kehadiran yaitu:

a. Kehadiran tepat waktu

5. Kerja Sama

Menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya. Indikator dari kerja sama yaitu :

a. Hubungan antar rekan kerja

b. Kekompakan

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian dilakukan. Berikut ini adalah

beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet sebagai bahan perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya sebagai berikut :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh <i>Quality Of Work Life</i> dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Toa Galva Industries Muhammad Arif, M.Aziz Firdaus, Rachmatullaily Tinakartika Rinda Jurnal Manajemen Vol. 3, No 3 Agustus 2020	<i>Quality of work life</i> terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan pada PT Toa Galva Industries dengan nilai thitung lebih besar dari ttabel ($6,258 > 1,989$) dan signifikan yang diperoleh lebih kecil dari alpha 5% ($0,000 < 0,05$). Koefisien beta positif sebesar 0,787, artinya setiap peningkatan <i>quality of work life</i> sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan PT Toa Galva Industries sebesar 0,787.	Variabel independen yang digunakan sama, yaitu <i>quality of work life</i> , variabel dependen yang digunakan sama, yaitu kinerja karyawan	Tempat penelitian tidak sama., peneliti tidak meneliti mengenai variabel kepemimpinan
2	Pengaruh Employee Engagement dan <i>Quality Of Work Life</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Trubus Alami Sidorejo Kab Malang) Muhammad Mufti, Hadi Sunaryo,	Variabel <i>quality of work life</i> memiliki statistik uji t sebesar 2,976 dengan signifikansi sebesar 0,004 lebih kecil dari α (0,05). Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel <i>quality of</i>	Variabel independen yang digunakan sama, yaitu <i>quality of work life</i> , variabel dependen yang digunakan sama, yaitu kinerja	Tempat penelitian tidak sama., peneliti tidak meneliti mengenai variabel kepemimpinan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	M. Khoirul Jurnal Manajemen Vol. 4, No. 3 April 2016	<i>work life</i> berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan.	karyawan	
3	Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan <i>Quality Of Work Life</i> Terhadap Kinerja Karyawan Muhammad Nahdluddin, Ida Maftukhah Management Analysis Journal Vol. 4, No. 3 Agustus 2015	Variabel <i>quality of work life</i> diperoleh dengan nilai t-hitung sebesar 2,538 bertanda positif, denga taraf signifikansi $0,13 <$ $0,05$ bertanda signifikan. Dengan kata lain <i>quality of work life</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, maka dapat dijelaskan <i>quality of work life</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Asaputex Jaya	Variabel independen yang digunakan sama, yaitu <i>quality of work life</i> , variabel dependen yang digunakan sama, yaitu kinerja karyawan	Tempat penelitian tidak sama., peneliti tidak meneliti mengenai variabel kepemimpi nan
4	Pengaruh <i>Quality Of Work Life</i> Terhadap Kinerja Karyawan. (Studi pada Karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang) Annisa Rizki Nugraheni Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 58 No. 1 Mei 2018	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>quality of work life</i> berpengaruh sebesar 72% terhadap kinerja karyawan Karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang)	Variabel independen yang digunakan sama, yaitu <i>quality of work life</i> , variabel dependen yang digunakan sama, yaitu kinerja karyawan	Tempat penelitian tidak sama, peneliti tidak meneliti mengenai variabel kepemimpi nan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
5	<p>Pengaruh <i>Quality Of Work Life</i>, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv Kelapa Net Media Surabaya</p> <p>Anis Khuilil Airum, Asmirin Noor, Ketut Witara</p> <p>Jurnal Manajemen Vol. 1, No. 18 Januari 2020</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara <i>quality of work life</i> dan kinerja karyawan, dilihat berdasarkan t hitung tabel ($2,734 > 2,120$). Dan karena nilai signifikansi $0,01 < 0,05$ maka dapat disimpulkan pula bahwa variabel <i>quality of work life</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Variabel independen yang digunakan sama, yaitu <i>quality of work life</i>, variabel dependen yang digunakan sama, yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Tempat penelitian tidak sama, peneliti tidak meneliti mengenai variabel kepemimpinan</p>
6	<p>Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Imam Fauzi</p> <p>Jurnal Manajemen Vol. 1, No. 1 Agustus 2015</p>	<p>Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada unit produksi PT. Djarum Brak BL 53 Kudus. Berdasarkan analisis deskriptif presentase secara keseluruhan nilai persentase variabel kepemimpinan sebesar 74% berada dalam kriteria baik.</p>	<p>Variabel independen yang digunakan sama, yaitu kepemimpinan, variabel dependen yang digunakan sama, yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Tempat penelitian tidak sama, peneliti tidak meneliti mengenai variabel <i>quality of work life</i></p>
7	<p>Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Produksi PT. Kartika Polaswasti</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai signifikansi hasil sebesar $0,002 < 0,05$ dimana hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 1 dalam</p>	<p>Variabel independen yang digunakan sama, yaitu kepemimpinan, variabel dependen</p>	<p>Tempat penelitian tidak sama, peneliti tidak meneliti mengenai variabel</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Mahardhika Asah Wiari Sidiq, Asih Niati, Cholid Muzakki Jurnal Manajemen Vol. 7, No.2, Agustus 2021	penelitian ini diterima, artinya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	yang digunakan sama, yaitu kinerja karyawan	<i>quality of work life</i>
8	Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Samwon Busana Indonesia Semarang Andana Budi dan Sri Yuni Widowati Jurnal Manajemen Vol. 18, No. 4 2020	Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Semakin baik arahan yang dilakukan pemimpin terhadap karyawannya, maka semakin tinggi juga tingkat produktivitas kinerja karyawan.	Variabel independen yang digunakan sama, yaitu kepemimpinan, variabel dependen yang digunakan sama, yaitu kinerja karyawan	Tempat penelitian tidak sama, peneliti tidak meneliti mengenai variabel <i>quality of work life</i>
9	Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan Ahmad Prayudi Jurnal Manajemen Vol 3. No. 2 Desember 2017	Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan hasil uji t yang telah dilaksanakan, diperoleh hasil bahwa variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan	Variabel independen yang digunakan sama, yaitu kepemimpinan, variabel dependen yang digunakan sama, yaitu kinerja karyawan	Tempat penelitian tidak sama, peneliti tidak meneliti mengenai variabel <i>quality of work life</i>
10	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa $t_{hitung} = 9,677 > t$	Variabel independen yang	Tempat penelitian tidak sama,

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Karyawan PT. Tunas Perkasa Tekindo Roni Fadli Jurnal Manajemen Vol. 2, No. 2, Juni 2019	tabel = 1,676 , hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Perkasa Tekindo.	digunakan sama, yaitu kepemimpinan, variabel dependen yang digunakan sama, yaitu kinerja karyawan	peneliti tidak meneliti mengenai variabel <i>quality of work life</i>
11	Pengaruh Kepemimpinan, Etos Kerja, dan <i>Quality of work life</i> Terhadap Kinerja Karyawan R. Deni Indrawan Jurnal Ilmiah Vol. 6, No. 2, Februari 2021	Hasil penelitian menunjukan bahwa variabel independent kepemimpinan, etos kerja dan <i>quality of work life</i> secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependent kinerja karyawan sebesar 58,9 % sedangkan sisanya 41,1 % dipengaruhi oleh faktor lain dilingkungan kerja	Variabel independen yang digunakan sama, yaitu kepemimpinan dan <i>quality of work life</i> , variabel dependen yang digunakan sama, yaitu kinerja karyawan	Tempat penelitian tidak sama, dan peneliti menambahkan variabel Etos Kerja
12	Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, <i>Quality Of Work Life</i> Terhadap Kinerja Karyawan Hastati, Hasanuddin Remmang, Cahyono Jurnal Manajemen Vol. 2, No. 1, Desember 2019	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, kepuasan kerja dan <i>quality of work life</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel independen yang digunakan sama, yaitu kepemimpinan dan <i>quality of work life</i> , variabel dependen yang digunakan	Tempat penelitian tidak sama, dan peneliti menambahkan variabel Kepuasan Kerja

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
			sama, yaitu kinerja karyawan	
13	<p>Pengaruh <i>Quality Of Work Life</i>, Motivasi Berprestasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Dessi Wahyu, Gunistiyo, Dien Noviany</p> <p>Jurnal Manajemen Vol. 5, No 1 Januari 2020</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>quality of work life</i> dan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi berprestasi tidak secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yang digunakan sama, yaitu kepemimpinan dan <i>quality of work life</i>, variabel dependen yang digunakan sama, yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Tempat penelitian tidak sama, dan peneliti menambahkan variabel motivasi berprestasi</p>
14	<p><i>Impact of Quality of Work Life on Job Performance</i></p> <p>Prof.Laxman Kumar Tripathy Ph.D.(Phil.), Ph.D.(HRM)</p> <p>International Journal of Business</p> <p>Marketing and Management (IJBMM)</p> <p>Volume 2 Issue 10 November 2017</p>	<p><i>It is observed that high quality of work life positively influences employees` job performance. There is a relatively strong relationship between quality of work life and job performance</i></p>	<p>Variabel independen yang digunakan sama, yaitu <i>quality of work life</i>, variabel dependen yang digunakan sama, yaitu kinerja</p>	<p>Tempat penelitian tidak sama, peneliti tidak meneliti mengenai variabel kepemimpinan</p>
15	<p><i>Effects of Quality of Work Life (QWL) and Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on Job Performance</i></p>	<p><i>Quality of work life positively affect job satisfaction of community health centre paramedic staffs. Job</i></p>	<p>Variabel independen yang digunakan sama, yaitu <i>quality of</i></p>	<p>Tempat penelitian tidak sama, peneliti tidak meneliti</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Tri Suyantiningsih, Siswoyo Haryono, Alex Zami</p> <p>Journal of Economics and Sustainable Development</p> <p>Vol.9, No.6, 2018</p>	<p><i>satisfaction positively affects job performance of community health centre paramedic staffs.</i></p>	<p><i>work life, variabel dependen yang digunakan sama, yaitu kinerja</i></p>	<p>mengenai variabel kepemimpinan</p>
16	<p><i>The Influence Of Work Discipline, Leadership, And Motivation On Employee Performance</i></p> <p>Valensia Angelina</p> <p>Vol.3, No.3 Sept. 2015 : 352-361</p>	<p><i>Leadership significant affection the performance of employees at PT. Trakindo Utama Manado.</i></p>	<p>Variabel independen yang digunakan sama, yaitu kepemimpinan (<i>leadership</i>), variabel dependen yang digunakan sama, yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Tempat penelitian tidak sama, peneliti tidak meneliti mengenai variabel <i>quality of work life</i></p>
17	<p><i>The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee</i></p> <p>Moh. Ali Shahab and Inna Nisa</p> <p>International Journal of Managerial Studies and Research Vol. 2, Issue 5, June 2015 : 69-77</p>	<p><i>Leadership has a significant and not positive influence toward the performance of employee. This means that a good leadership style has not been able to improve the performance of employee at Konawe Hospital</i></p>	<p>Variabel independen yang digunakan sama, yaitu kepemimpinan (<i>leadership</i>), variabel dependen yang digunakan sama, yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Tempat penelitian tidak sama, peneliti tidak meneliti mengenai variabel <i>quality of work life</i></p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
18	<p><i>The Influence of Quality of Work Life on Employees' Performance with Job Satisfaction and Work Motivation as Intervening Variables</i></p> <p>Ni Putu Ratna Sari, I Komang Gede Bendesa, Made Antara Journal of Tourism and Hospitality Management, Vol. 7, No. 1, June 2019 : 74-83</p>	<p><i>Quality of work life had a positive and significant influence on employees' performance</i></p>	<p>Variabel independen yang digunakan sama, yaitu <i>quality of work life</i>, variabel dependen yang digunakan sama, yaitu kinerja karyawan (<i>Employee Performance</i>)</p>	<p>Tempat dan objek penelitian tidak sama, peneliti tidak meneliti mengenai variabel kepemimpinan</p>

Sumber : Diolah dari berbagai sumber

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia (SDM) yang diperlukan oleh perusahaan adalah orang-orang yang dapat memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreatifitas, kemampuan dan usahanya pada perusahaan. Setiap perusahaan berusaha untuk mendapatkan karyawan yang telah terlibat dalam kegiatan perusahaan yang memberikan suatu pencapaian target dalam menghadapi tantangan. Target yang dicapai yaitu mampu melaksanakan tugas dan kerja karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pencapaian target atau tujuan ini dapat diraih dengan mengembangkan dan memperbaharui keahlian karyawan melalui peningkatan *quality of work life* dan didukung oleh kepemimpinan yang baik demi tercapainya peningkatan kinerja

karyawan dalam perusahaan tersebut. Kerangka pikiran ini berisi tentang penjelasan hubungan antara variabel independen yaitu *quality of work life* dan kepemimpinan terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Pengaruh tersebut akan dijelaskan mengacu pada teori dan penelitian terdahulu.

2.2.1 Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Kinerja Karyawan

Noer Soecipto (2017:18) menjelaskan bahwa *quality of work life* mengandung makna adanya supervisi yang baik, kondisi kerja yang baik, pembayaran dan imbalan yang baik dan pemberian penghargaan yang memadai. Hal ini akan membuat karyawan merasa aman dan nyaman dengan lingkungan kerjanya karena kebutuhannya sudah terpenuhi maka semangat karyawan untuk berkerja akan semakin tinggi dan mendorong mereka untuk mengeluarkan potensi terbaiknya demi perkembangan perusahaan.

Dalam jurnal penelitian yang dilakukan Muhammad Arif, M.Aziz Firdaus, Rachmatullaily Tinakartika Rinda yang berjudul “Pengaruh *Quality Of Work Life* dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Toa Galva Industries” menjelaskan bahwa *quality of work life* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik *quality of work life* maka akan semakin baik kinerja yang dihasilkan karyawan PT Toa Galva Industries. Hubungan antara karyawan dan perusahaan adalah hal yang dominan, sehingga perusahaan harus memberikan perhatian khusus pada manajemen sumber daya manusia.

Sedangkan Muhammad Mufti, Hadi Sunaryo dan M. Khoirul dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh *Employee Engagement* dan *Quality Of Work Life* Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Trubus Alami Sidorejo

Kab Malang” menyimpulkan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini juga disadari oleh pekerja bahwa dengan meningkatkan *quality of work life* maka akan dapat meningkatkan upah yang lebih baik. Bagi pihak manajemen ketika karyawan memiliki kualitas kerja yang baik maka produktivitas akan naik pula sehingga tujuan organisasi akan tercapai

Demikian dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Nahdluddin dan Ida Maftukhah yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan *Quality Of Work Life* Terhadap Kinerja Karyawan” menjelaskan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Asaputex Jaya diterima. Berdasarkan hasil statistik deskriptif *quality of work life* secara keseluruhan tergolong dalam kriteria tinggi. Hal tersebut ditunjukkan pada sebagian indikator-indikator pada *quality of work life* seperti pertumbuhan dan pengembangan, kompensasi, dan lingkungan kerja mendukung variabel *quality of work life* mempengaruhi kinerja karyawan

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *quality of work life* merupakan variabel yang penting untuk diperhatikan dan diterapkan dalam perusahaan karena dengan memperhatikan indikator-indikator pada *quality of work life* seperti pertumbuhan dan pengembangan, sistem imbalan yang inovatif, lingkungan kerja yang mendukung dan kepedulian yang baik maka karyawan akan merasa perusahaan mampu menghargai hasil kerja yang mereka lakukan, sehingga karyawan terdorong untuk memberikan kinerja yang lebih maksimal bagi perusahaan.

2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Aspizain (2017:25) menjelaskan bahwa organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Pemimpin yang baik akan lebih mementingkan kepentingan bersama dibandingkan kepentingan pribadi, sebagai penggerak dalam perusahaan seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi para karyawan untuk bisa bekerja sama dan mampu untuk memfasilitasi karyawan dalam mengembangkan potensinya sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

Imam Fauzi (2015) dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan“ menjelaskan bahwa Kepemimpinan mempunyai pada unit SKT PT. Djarum Brak BL 53 Kudus. Berdasarkan analisis deskriptif presentase secara keseluruhan nilai persentase variabel kepemimpinan sebesar 74% berada dalam kriteria baik. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ada dan dirasakan oleh karyawan pada unit SKT PT. Djarum Brak BL 53 Kudus telah sesuai dengan apa yang mereka harapkan, sesuai dengan indikator-indikator kepemimpinan yang telah diterapkan.

Sedangkan Asah Wiari Sidiq, Asih Niati, dan Cholid Muzakki (2017) dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Produksi PT. Kartika Polaswasti Mahardhika” menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan apabila PT. Kartika Polawasti

Mahardika ingin meningkatkan kepemimpinan maka harus lebih memperhatikan indikator kepercayaan, koordinasi, arahan atau pembinaan dan pengawasan.

Begitupun penelitian yang dilakukan oleh Andana Budi dan Sri Yuni Widowati (2019) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Samwon Busana Indonesia Semarang” menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik arahan yang dilakukan pemimpin terhadap karyawannya, maka semakin tinggi juga tingkat produktivitas kinerja karyawan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan PT.Samwon Busana Indonesia Semarang memiliki penilaian yang baik terhadap kepemimpinan yang ada selama ini.

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang baik dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Sebagai penggerak dalam perusahaan pemimpin adalah salah satu pemegang kunci dalam pencapaian tujuan perusahaan yang dapat mempengaruhi orang dan unsur-unsur di dalam organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Oleh karenanya perusahaan harus mempertahankan serta meningkatkan kepemimpinan yang lebih baik lagi guna menunjang kegiatan operasional perusahaan yang lebih optimal.

2.2.3 Pengaruh *Quality Of Work Life* dan Kepemimpinan terhadap Kinerja

Quality of work life pada dasarnya mencari cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dan menciptakan pekerjaan yang lebih baik atau tercapainya kinerja yang tinggi dan mengandung makna adanya supervisi yang baik, kondisi

kerja yang baik, pembayaran dan imbalan yang baik dan pemberian penghargaan yang memadai hal tersebut bisa terwujudkan apabila pemimpin diperusahaan tersebut mampu menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan baik.

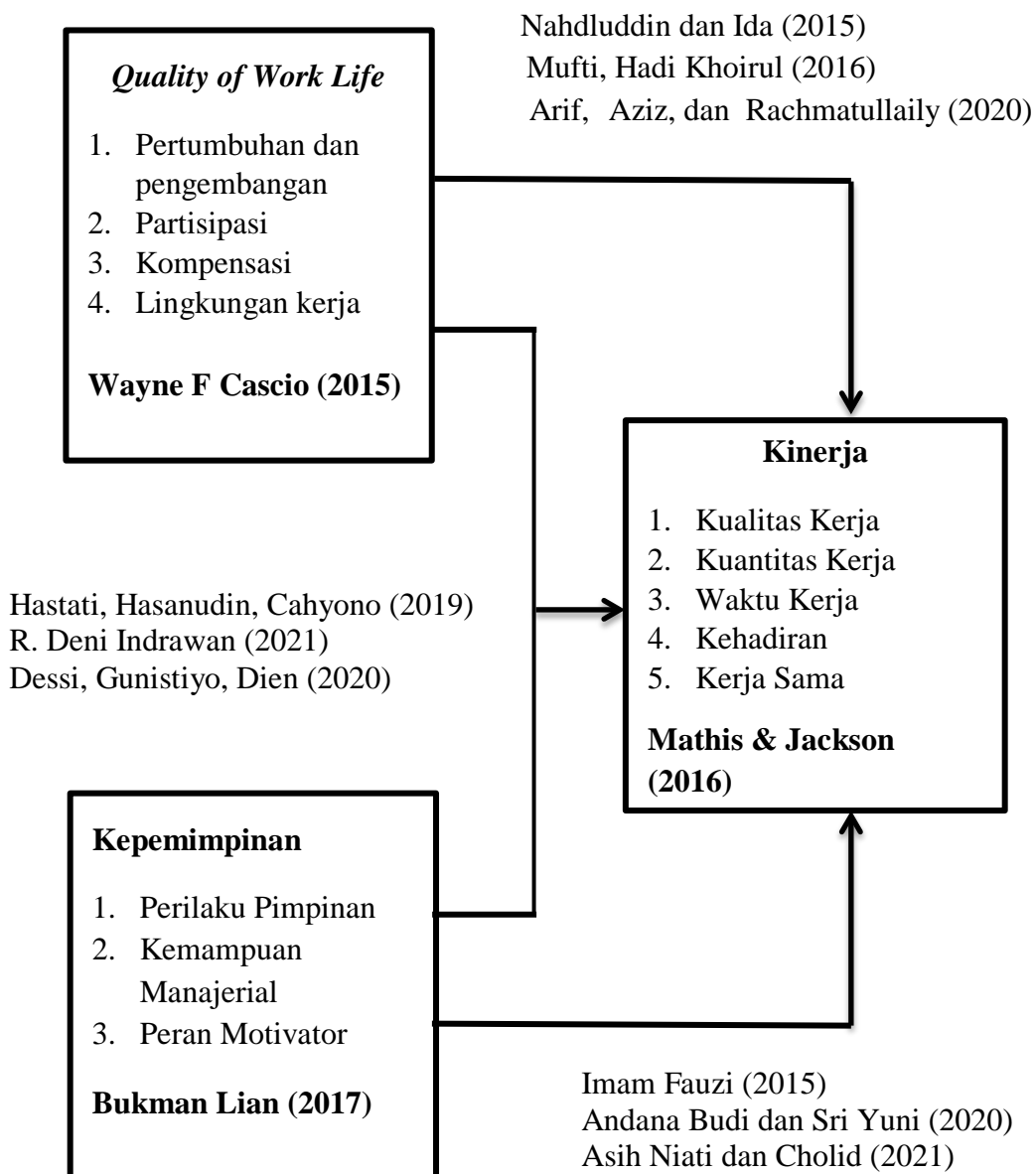
Hastati, Hasanuddin Remmang, Cahyono (2019) dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, *Quality Of Work Life* Terhadap Kinerja Karyawan” menjelaskan bahwa kepemimpinan, kepuasan kerja dan *quality of work life* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dimana semakin baik kepemimpinan, semakin tinggi kepuasan kerja dan semakin baik *quality of work life* dalam suatu organisasi semakin baik juga kinerja karyawannya.

Begitupun penelitian yang dilakukan oleh Deni Indrawan (2021) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Etos Kerja, Dan *Quality of work life* Terhadap Kinerja Perawat RSUD Arjawinangun Kabupaten Cirebon” menyimpulkan bahwa variabel independent kepemimpinan, etos kerja dan *quality of work life* secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependent kinerja perawat RSUD Arjawinangun Kabupaten Cirebon dalam memberikan pelayanan sebesar 58,9 % sedangkan sisanya 41,1 % dipengaruhi oleh faktor lain dilingkungan kerja RSUD Arjawinangun Kabupaten Cirebon itu sendiri.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *quality of work life* dan kepemimpinan saling berkaitan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Kualitas kepemimpinan berdampak pada *quality of work life* serta mampu meningkatkan kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawannya. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawannya untuk terus berkembang.

2.2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran diatas, maka paradigma penelitian dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori yang telah dituangkan dalam kerangka pemikiran, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan
 - a. Terdapat pengaruh *quality of work life* dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
2. Hipotesis Parsial
 - a. Terdapat pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja karyawan.
 - b. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.