

ANALISIS KUALITAS KEHIDUPAN KERJA, KINERJA, DAN KEPUASAN KERJA PADA CV. DUTA SENENAN JEPARA

Noor Arifin

STIENU Jepara, Indonesia

arifin1768@yahoo.com

Abstract: Analysis of Work Quality, Performance, and Job Satisfaction in CV. Duta Senenan Jepara. This study aims to analyze the effect of the quality work life of employees to their performance, analyze the effect of the quality of work life to the job satisfaction, and analyze the effect of the job satisfaction to employee performance. Variables used in this study are: quality of work Life developed by Wayne Cascio 1992; the performance of employees, developed by Elmuti and Kathawala, 1997; and variables Job Satisfaction, provided by Robbin, 1996 and Wexley et al, 1992. The sample of this study consists of 65 employees. The data Analysis were performed using structural equation modeling with partial least square approach. The result suggests that the quality of work life affects the performance; the satisfaction affects the employee performance; and the quality of working life has no effect on employee satisfaction.

Keywords : quality of work life, on job satisfaction, employee performance

Abstrak: Analisis Kualitas Kehidupan, Kinerja, dan Kepuasan Kerja pada CV. Duta Senenan Jepara. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja, dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah: Kualitas Kehidupan Kerja, dari Cascio Wayne 1992. kemudian kinerja karyawan, dari Elmuti dan Kathawala, 1997, dan Kepuasan Kerja, yang dikembangkan oleh Robbin, 1996 serta Wexley et.al., 1992. Penelitian ini mengambil sampel 65 karyawan dari CV DUTA Senenan Jepara. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerjanya; kepuasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan.

Kata Kunci : Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat berharga, maka perusahaan bertanggungjawab untuk memelihara kualitas kehidupan kerja dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan kontribusinya secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan (Pruijt, 2003). Ada empat dimensi di dalam kualitas

kehidupan kerja yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yaitu partisipasi dalam pemecahan masalah, sistem imbalan yang inovatif, perbaikan lingkungan kerja dan restrukturisasi kerja.

Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi (Lewis dkk, 2001).

Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dan bertahan di dalam organisasi. Hal itu juga dapat dinilai bahwa karyawan menunjukkan rasa puasnya terhadap perlakuan perusahaan terhadap dirinya. Kepuasan dapat dipandang sebagai pernyataan positif hasil dari penilaian para karyawan terhadap apa yang telah dilakukan oleh perusahaan/organisasi kepada para karyawannya. Kepuasan karyawan akan dapat menumbuhkan komitmen dan loyalitas karyawan. Penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan komitmen dan kinerja karyawan (Elmuti dan Kathawala, 1997). Penelitian yang dilakukan oleh Wyatt dan Wah (2001) terhadap pekerja di Singapura menyebutkan bahwa pekerja ingin diperlakukan sebagai individu yang dihargai di tempat kerja. Kinerja yang bagus akan dihasilkan pekerja jika mereka dihargai dan diperlakukan seperti layaknya manusia dewasa. Ada 4 (empat) dimensi kualitas kehidupan kerja yang dianggap penting bagi pengembangan kualitas kehidupan kerja bagi pekerja, yaitu suasana kerja dan perkembangan karir, dukungan dari pihak manajemen, penghargaan dari perusahaan serta dampak kerja pada kehidupan personal.

Berdasarkan hasil penelitian di atas peneliti akan mengarahkan pada kajian bagaimana analisis kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, melalui kepuasan kerja sebagai intervening variabel pada CV. DUTA Senenan Jepara.

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life (QWL)* merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan manajemen

dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektivitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan.

Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Pandangan pertama mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan perusahaan. Contohnya: perkayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang aman. Sementara yang lainnya menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia (Wayne, 1992). Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 1995 dalam Arifin, 1999).

Istilah kualitas kehidupan kerja pertama kali diperkenalkan pada Konferensi Buruh Internasional pada tahun 1972, tetapi baru mendapat perhatian setelah *United Auto Workers* dan *General Motor* berinisiatif

mengadopsi praktik kualitas kehidupan kerja untuk mengubah sistem kerja. Kualitas kehidupan kerja merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan mereka, hal itu diwujudkan dengan berbagi persoalan dan menyatukan pandangan mereka (perusahaan dan karyawan) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan. Penelitian oleh Elmuti (1997) menunjukkan bahwa implementasi *aided self-manajemen team* (bentuk lain dari kualitas kehidupan kerja) menunjukkan dampak positif pada kinerja karyawan.

Ada 3 (tiga) indikator dalam pengukuran kualitas kehidupan kerja yang dikembangkan oleh Cascio Wayne 1992 dan tiga indikator tersebut adalah sistem imbalan yang inovatif, artinya bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standar hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja. Sistem imbalan ini mencakup gaji, tunjangan, bonus-bonus dan berbagai fasilitas lain sebagai imbalan jerih payah karyawan dalam bekerja. Kemudian Lingkungan kerja, artinya tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk di dalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik. Lingkungan ini sangat penting terutama bagi keselamatan dan kenyamanan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Restrukturisasi kerja, yaitu memberikan kesempatan bagi karyawan

untuk mendapatkan pekerjaan yang tertantang (*job enrichment*) dan kesempatan yang lebih luas untuk pengembangan diri. Sehingga dapat mendorong karyawan untuk lebih mengembangkan dirinya.

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Robbins (1996) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Simamora (1997) menyatakan bahwa maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. As'ad (1995) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu. Berhasil tidaknya kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok. Menurut Bernardin dan Russel (1993) ada 6 (enam) kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu, yaitu dengan melihat kualitas kerjanya, kuantitas kerjanya, ketepatan waktunya, efektivitasnya, kemandirian, dan komitmen kerjanya.

Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi (Lewis dkk, 2001) Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan

para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (May dan Lau, 1999). Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penelitian juga menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan (Elmuti dan Kathawala, 1997).

Pada penelitian ini Kinerja dapat diukur melalui lima indikator yaitu melalui Kualitasnya, artinya hasil kegiatan yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan kegiatan dalam memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu kegiatan, kemudian melihat Kuantitasnya, yaitu jumlah atau target yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah unit jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, selanjutnya Pengetahuan dan ketrampilannya, yaitu pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan, berikutnya melihat Ketepatan waktu, yaitu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dari hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain, dan Komunikasi, yaitu hubungan atau interaksi dengan sesama rekan kerja dalam organisasi.

Kepuasan kerja merupakan salah satu komponen yang mendukung tercapainya produktivitas. Davis (dalam Iriana dkk, 2004) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sekumpulan perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan terhadap pekerjaan

mereka. Kepuasan kerja dipandang sebagai perasaan senang atau tidak senang yang relatif, yang berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku. Karena perasaan terkait dengan sikap seseorang, maka kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaan dan harapannya pada organisasi tempat ia bekerja.

Kepuasan kerja menunjukkan pada sikap emosional positif yang berdasar pada pengalaman kerja seseorang (Locke dalam Luthans 1998). Secara sederhana dapat dikatakan bahwa karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukai. Lebih lanjut menurut Locke dalam Luthan 1998, mengatakan kepuasan kerja juga merupakan salah satu komponen dari kepuasan hidup. Sehingga hal tersebut menjadi sangat penting untuk diperhatikan dalam pengembangan dan pemeliharaan tenaga kerja. Karena jika karyawan tidak mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya, maka motivasi mereka akan menurun, absensi dan keterlambatan meningkat dan akan sulit untuk bekerja sama dengan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja seseorang akan ikut menjadi penentu kelangsungan operasional suatu perusahaan.

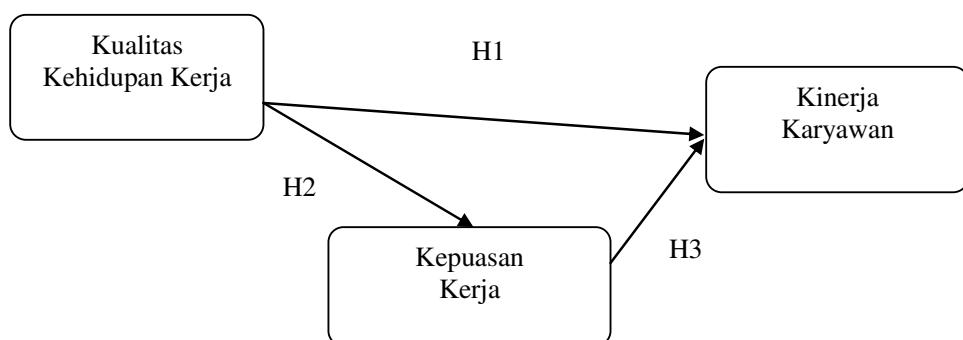
Smith (dalam Robbin, 2001) menyatakan terdapat 5 (lima) dimensi yang mempengaruhi respon afektif seseorang terhadap pekerjaannya, yaitu : Pekerjaan itu sendiri, yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik. Kemudian Bayaran, yaitu upah yang diperoleh seseorang

sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama. Kesempatan untuk promosi, yaitu kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi. Atasan, yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan. Rekan kerja, yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya.

Kerangka pemikiran teoretis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini mengacu

cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis/angket. Angket dipergunakan untuk memperoleh data mengenai, kualitas kehidupan kerja, kepuasan dan kinerja karyawan di CV. DUTA Senenan Jepara.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan model persamaan structural *Partial Least Square (PLS)*. *Partial Least Square (PLS)* merupakan metode analisis yang powerful karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran tertentu, dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sample (Ghozali, 2006). Adapun tujuan PLS adalah membantu



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoretis

Sumber : Zin (2004), Fields & Thacker (1992), Petty (1984), May dan Lau (1999)

pada telaah berbagai pustaka yang telah dilakukan. Berdasarkan hasil telaah pustaka tersebut di atas, maka kerangka pemikiran teoretis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti pada Gambar 1.

Metode

Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 65 orang dengan teknik *purposive sampling* (Sugiyono, 2006 : 118). Sampel yang dituju adalah level pimpinan dan stafnya bukan pekerja lapangan. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data dari responden/sumber data primer dengan

peneliti untuk mendapatkan nilai variabel latent untuk tujuan prediksi (Ghozali, 2006).

Hasil dan Pembahasan

Model pengukuran dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* serta *composite reliability* untuk block indikator. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Indikator dikatakan *valid* bila nilai *loading factor* lebih dari 0,5 atau nilai T statistik lebih besar dari T Tabel 2,01 ($\alpha =$

Tabel 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

| Variabel/ Indikator | Original Sample Estimate | T-Statistic | Keterangan | Composite Reliability |
|-------------------------------|--------------------------------|-------------|------------|--------------------------|
| Kualitas Kehidupan Kerja (X1) | | | | |
| X11 | 0,877 | 7,151 | valid | |
| X12 | 0,565 | 2,978 | valid | 0,829 |
| X13 | 0,890 | 10,887 | valid | |
| Kinerja (Y1) | | | | |
| Y11 | 0,704; | 5,989; | valid | |
| Y12 | 0,888; | 20,140; | valid | |
| Y13 | 0,851; | 11,055; | valid | 0,919 |
| Y14 | 0,831; | 13,441; | valid | |
| Y15 | 0,880; | 18,650; | valid | |
| Kepuasan (Y2) | | | | |
| Y21 | 0,866; | 13,087; | valid | |
| Y22 | 0,875; | 11,092; | valid | |
| Y23 | 0,808; | 6,349; | valid | 0,936 |
| Y24 | 0,935; | 25,955; | valid | |
| Y25 | 0,833; | 6,108; | valid | |

5%). Selengkapnya uji validitas dan reliabilitas ditunjukkan pada Tabel 1.

Menguji unidimensionalitas dari masing-masing konstruk dengan melihat *convergent validity* dari masing-masing indikator konstruk. Menurut Chin (1998) suatu

indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilainya lebih besar dari 0,70 sedangkan loading factor 0,5 – 0,6 masih bisa dipertahankan untuk model yang masih dalam tahap pengembangan. Berdasarkan nilai *composite reliability*, Masing-masing

Tabel 2. Nilai *Cross Loading*

| Observed Variable | Kualitas Kehidupan Kerja (X1) | Kinerja (Y1) | Kepuasan (Y2) |
|----------------------|----------------------------------|--------------|---------------|
| x11 | 0,877 | 0,368 | 0,088 |
| x12 | 0,565 | 0,111 | 0,155 |
| x13 | 0,890 | 0,372 | 0,144 |
| y11 | 0,065 | 0,704 | 0,535 |
| y12 | 0,324 | 0,888 | 0,714 |
| y13 | 0,324 | 0,851 | 0,441 |
| y14 | 0,262 | 0,831 | 0,568 |
| y15 | 0,255 | 0,880 | 0,517 |
| y21 | 0,117 | 0,686 | 0,866 |
| y22 | 0,164 | 0,672 | 0,875 |
| y23 | 0,064 | 0,588 | 0,808 |
| y24 | 0,138 | 0,645 | 0,935 |
| y25 | 0,074 | 0,561 | 0,833 |

Tabel 3. AVE dan Akar AVE

| Variabel | Average Variance Extracted (AVE) | Akar AVE |
|-------------------------------|----------------------------------|----------|
| Kualitas Kehidupan Kerja (X1) | 0,626 | 0,791 |
| Kinerja (Y1) | 0,695 | 0,834 |
| Kepuasan (Y2) | 0,747 | 0,864 |

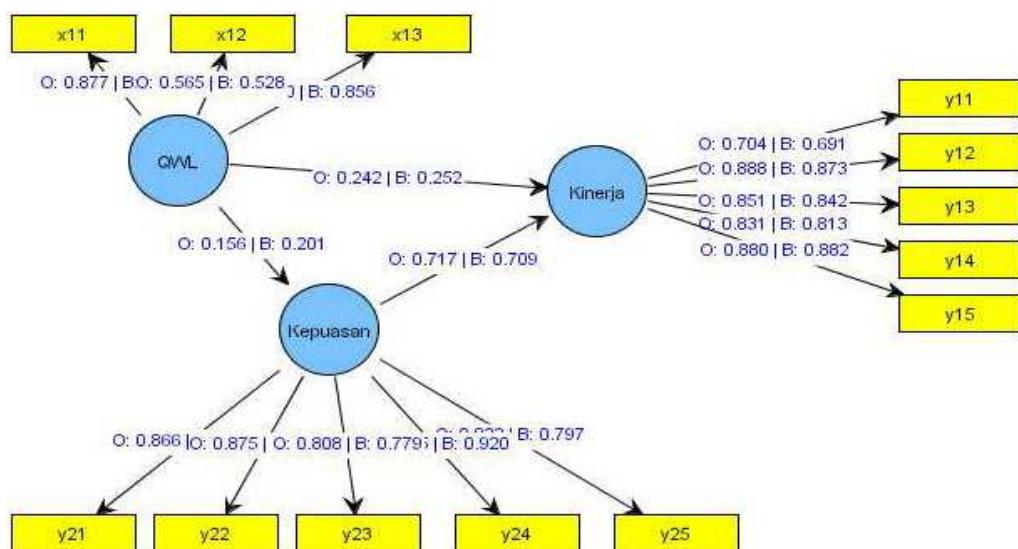
konstruk sangat reliabel karena memiliki *composite reliability* yang tinggi di atas 0,7, artinya instrumen dari semua variabel dianggap handal untuk dijadikan sebagai instrumen penelitian. Berdasarkan Tabel 2 terlihat bahwa masing-masing indikator signifikan pada 0,05, karena semua indikator memiliki t-Statistik lebih besar daripada t-tabel 2,01 (signifikan pada 0,05).

Pengujian *discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indicator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya.

Pengujian *discriminant validity* dengan menggunakan nilai AVE dilakukan dengan cara membandingkan nilai akar dari AVE setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Adapun nilai AVE dan akar AVE ditunjukkan pada Tabel 3.

Berdasarkan tabel menunjukkan bahwa nilai akar dari AVE setiap konstruk lebih besar dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. sehingga dapat disimpulkan memiliki *discriminant validity* yang baik.

Inner model menggambarkan hubungan antar variable laten berdasarkan pada *substantive theory*. Hasil tampilan *output bootstrapping* berupa grafik hubungan antar variabel kapabilitas, budaya organisasi, motivasi dan kinerja karyawan ditunjukkan



pada Gambar 1.

Berdasarkan hasil pengolahan data sebagaimana Gambar 1 dapat diketahui bahwa nilai pengaruh antara variabel Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja adalah sebesar 0,242 sedangkan nilai pengaruh tidak langsung antara variabel Kualitas Kehidupan Kerja dengan Kinerja melalui Kepuasan adalah sebesar 0,112 ($0,156 \times 0,717$). Dengan membandingkan kedua nilai tersebut bisa dibuktikan bahwa pengaruh variabel Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja secara langsung lebih besar daripada pengaruh variabel Kapabilitas terhadap Kinerja melalui Kepuasan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan bukan merupakan variabel intervening bagi hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja dengan Kinerja.

Berdasarkan nilai R-square konstruk Kualitas Kehidupan Kerja menjadi faktor penentu variabel Kinerja sebesar 0,627 (62,7%), artinya bahwa 62,7% variasi Kinerja dapat dijelaskan oleh variasi Kualitas Kehidupan Kerja, sedangkan sisanya 27,3% ditentukan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model. Berikutnya nilai R-square konstruk Kualitas Kehidupan Kerja menjadi faktor penentu variabel Kepuasan sebesar 0,024 atau sebesar 2,4%, sedangkan

sisanya 97,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak masuk dalam model.

Hasil pengujian pengaruh antar variabel ditunjukkan hasil Inner Model atau hubungan antar Konstruk dapat dilihat melalui tabel sebagai berikut :

Penelitian ini menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. DUTA Senenan Jepara. Berdasarkan dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai t-statistik (2,480) lebih besar dari t-tabel 2,01. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas kehidupan kerja karyawan maka semakin tinggi pula kinerjanya. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian May dan Lau (1999) juga Emulti Kathawala (1997) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kualitas kehidupan kerja yang efektif dengan kinerja.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. DUTA Senenan Jepara karena nilai t-statistik (8,227) lebih besar dari t-tabel 2,01. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi pula kinerjanya. Temuan ini mendukung penelitian Petty. dkk (1984) dan Cheri Ostroff, (1992:35) serta Gianahis (1997)

Tabel 4. Coefficient Parameter, Nilai t-Statistik dan R-Square

| | <i>Original sample estimate</i> | <i>Mean of subsamples</i> | <i>Standard deviation</i> | <i>T-Statistic</i> | <i>R-square</i> |
|----------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------|-------------------------|
| QWL -> Kinerja | 0,242 | 0,252 | 0,118 | 2,480 | |
| Kepuasan -> Kinerja | 0,717 | 0,709 | 0,087 | 8,227 | |
| QWL -> Kepuasan | 0,156 | 0,201 | 0,151 | 1,033 | |
| QWL Kinerja Kepuasan | | | | | 0,000 0,627 0,024 |

yang menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh pada kinerja.

Temuan yang berbeda dari hasil penelitian ini adalah kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan CV. DUTA Senenan Jepara. Nilai t-statistik yang ditemukan adalah 1,033 yang lebih kecil dari t-tabel 2,01. Temuan ini tidak mendukung hasil penelitian Field & Thucker (1992). Hal ini disebabkan kepuasan tidak semata-mata dipengaruhi oleh sistem imbalan yang diberikan perusahaan akan tetapi dipengaruhi oleh kepemimpinan dan perhatian atasan. Kepuasan karyawan diperoleh bukan hanya dari lingkungan kerja yang ada namun lebih banyak ditentukan oleh budaya perusahaan yang kondusif. Kepuasan karyawan diperoleh bukan berasal dari restrukturisasi kerja perusahaan akan tetapi lebih banyak ditentukan oleh motivasi dari pimpinan atau atasan sehingga karyawan dalam bekerja akan meningkatkan kinerja dengan baik.

Kesimpulan

Hasil penelitian ini memiliki sejumlah implikasi bagi pengembangan teori dan dapat digunakan sebagai acuan bagi penelitian yang akan datang. Pertama, semakin baik kualitas kehidupan kerja karyawan CV. DUTA Senenan Jepara sangat berpengaruh terhadap kinerjanya, hal ini cocok dengan penelitian terdahulu. Elmuti dan Kathawala, 1997, menunjukkan adanya hubungan positif antara praktik kualitas kehidupan kerja dengan komitmen dan kinerja karyawan. Hal ini selaras penelitian yang dilakukan oleh Wyatt dan Wah (2001) terhadap pekerja di Singapura menyebutkan bahwa pekerja ingin diperlakukan sebagai

individu yang dihargai di tempat kerja. Kinerja yang bagus akan dihasilkan pekerja jika mereka dihargai dan diperlakukan seperti layaknya manusia dewasa. Dimensi inilah yang menjadi indikasi kuat bahwa kualitas kehidupan kerja dianggap penting bagi pengembangan kualitas kehidupan kerja bagi pekerja di Singapura, yaitu suasana kerja dan perkembangan karir, dukungan dari pihak manajemen, penghargaan dari perusahaan serta dampak kerja pada kehidupan personal.

Kedua, penelitian menunjukkan bahwa sebenarnya semakin tinggi perasaan puas karyawan CV. DUTA Senenan Jepara akan semakin memacu terhadap semangat kinerjanya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Byars & Rue dalam Menon, (1999:35) yang menyatakan bahwa Kepuasan berpengaruh terhadap Kinerja. Penemuan Field dan Thucker (1992) mengimplikasikan bahwa organisasi yang menginginkan karyawan yang puas dapat memilih karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi kepuasan, atau semuanya dengan terlebih dahulu membangun kualitas kehidupan kerja.

Ketiga, penelitian ini juga menunjukkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan CV. DUTA Senenan Jepara. Dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan tidak mendukung hasil penelitian terdahulu dalam penelitian Field & Thucker (1992).

Daftar Pustaka

Allen, Natalie J., and John P. Meyer. (1990)
“The Measurement and Antecedent of

- Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization". *Journal of Occupational Psychology*. No. 63, p.1-8
- Anwar Prabu Mangkuegara, DR., Msi. (2006) *Evaluasi Kinerja SDM*, Edisi Kedua. Bandung: Refika Aditama
- Arifin, Noor. (1999) "Aplikasi Konsep Quality of Work Life dalam Upaya Menumbuhkan Motivasi Karyawan Berkinerja Unggul" , *Usahawan*, No.10, hal 25-29
- As'ad, Mohamad (1991) *Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan, Suatu Pendekatan Psikologik*, Edisi Kedua. Yogyakarta: Liberty
- Becker, Thomas E., Billings, R.S., Eveleth, D.M., and Gilbert, N.J. (1996) "Foci and Bases of Employee Commitment : Implications for Job Performance". *Academy of Management Journal*, No. 39, p.464-482
- Bernardin, H. John dan Russel, J.E.A. (1993) *Humans Resource Management: an Experimental Approach, International Edition*. Singapore: McGraw Hill. Inc.
- Bruce, E. May, RSM Lau, and Stephen K. Johnson (1999) "A Longitudinal Study of Quality of Work Life and Business Performance". *Business Review*. Vol. LVIII, No. 2, p.3-7
- Cascio, W.F. (1991) *Applied Psychology in Personal Management*, 4th Edition. Singapore: Prentice Hall International Inc.
- Cascio, W.F. (1992) Managing Human Resources : *Productivity, QWL and Profits*, 3rd edition. Singapore: Irwin McGraw Hill Inc.
- Cheri Ostroff (1992) "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance, an Organizational Level Analysis". *Journal of Applied Psychology*. Vol 77. No. 6. p. 963-974
- Cohen, A. (1999) " Relationship among Five Forms of Commitment : An Empirical Assement", *Journal of Organizational Behaviour*. Vol. 20. p.285-308
- DeSantis, Victor S dan Samantha L. Durst (1996) "Comparing Job Satisfaction Among Public and Private Sctor Employees". *American Review of Public Administration*. Vol. 26. No. 3
- Eaton, Adrienne E., Michael E. Gordon and Jeffrey H. Keefe (1992) " The Impact of Quality of Work Life Programs and Grievance System Effectiveness on Union Commitment". *Industrial and Labour Relations Review*. Vol. 45 No. 3. p.591-604
- Elmuti, Dean (2003) " Impact of Internet Adided Self-Management Teams on Quality of Work-Life and Performance". *Journal of Business Strategies*. Vol. 20 No. 2. p. 119 -136
- Elmuti, Dean., Yunus Kathawala (1997) "An Investigation into Effects of ISO 9000 on Participants' Attitudes and Job Performance". *Production and Inventory Management Journal*. Second Quarter
- Fields, Mitchel W., and James W. Thacker (1992) "Influence of Quality of Work Life on Company and Union Commitment". *Academy of Management Journal*. Vol. 35. No. 2 p.439-450
- Fuad Mas'ud (2002) *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fuad Mas'ud (2004) *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam (2006) *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan*

- Partial Least Square.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L, J.M., Ivancevich & Donelly (1973) *Organizations: Structure, Process, Behavior.* Bussiness Publication, Inc. Dallas.
- Hani Handoko, T. (1994) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: BPFE.
- Lewis, David., Kevin Brazil., Paul Krueger., Lynne Lohfeld., and Erin Tjam (2001) "Extrinsic and Intrinsic Determinants of Quality of Work Life". *International Journal of health Care Quality Assurance Incorporating Leadership in Health Service.* Vol. 14. p.9-15
- Luthans, F. (1998) *Organizational Behaviour*, 8th edition. California: McGraw Hill
- Malayu Hasibuan, S.P. (1994) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan.* Jakarta: Haji Masagung.
- McCue Clifford and Gianakis Gerasimos A (1997) "The Relationship Between Job Satisfaction and Performance : The Case of Local Goverment Finance Officer in Ohio". *Public Productivity and Management Review.* Vol. 21 No. 2. p.170- 191
- McNesse-Smith, Donna (1996) " Increasing Employee Poductivity. Job Satisfaction, and Organizational Commitment". *Hospital and Health Services Administration.* 41:2
- Menon, A. Bharadjwaj,S.G, Adidam, PT, and Edison, S.W. (1999) *Antecedent and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test.* Journal of Marketing. Vol. 63 April 1999. h.18-47.
- Meredith, JR. (1992) *The Management of Operations, a Concepttual Emphasis*, 4th Edition. New York: Prentice Hall International Inc
- Nawawi, Hajari H. (1997) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif.* Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Petty, M.M., Gail W. McGee, Jerry W. Cavender (1984) "A Meta-Analysis of the Relationship Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance". *Academy of Management Review.* Vol. 9 No. 4. p.712-721
- Prapti Iriana , Y.A, Lili Endang Wijayanti, dan Inin Listyorini (2004) "Pengaruh Faktor Job Insecurity, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi terhadap Turn Over Intention Akuntan Pendidik". *Kompak.* No. 11. p.284-296
- Pruijt, Hans (2003) "Performance and Quality of Work Life", *Journal of Organizational Change Management.* Vol. 13. p.389-400
- Robbins, S.P. (1996) *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies and Aplications*, New York: Prentice Hall
- Siagian P. Sondang (1995) *Teori Pengembangan Organisasi.* Jakarta: Bumi Aksara. Sinar Grafika Offset
- Sri Budi Cantika (2005) *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Malang: UMM Press
- Wyatt, Thomas., and Chay Yue Wah (2001) "Perception of QWL : a Study of Singaporean Employees Development". *Management Memo.* p.8-17
- Zin, Razali Mat (2004) "Perception of Professional Engineers Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment", *Gajahmada International Journal of Business*, Vol. 6. No. 3. p.323-334