

# Meningkatkan Mutu Layanan Perguruan Tinggi Melalui Praktik Pengelolaan *Quality Work of Life* Karyawan

Ratna Widiastuti, Meily Margaretha

Universitas Kristen Maranatha

ratna\_wid@yahoo.com

meily\_margaretha@yahoo.com

## *Abstract*

*Giving the best quality service to the students is the purpose of many education institutions. One of the factors that support the service is employees who work in the organization, which are lecturer and employee support system. Therefore, employees should be motivated in order to improve their performance. Quality work of life is a concept that supports the quality work of the employee in the organization. This concept tries to improve employees' dignity and self esteem. The important role of quality work of life is to change the work climate of the organization in order create a better work of life. The purpose of this paper is to give a conceptual review of quality work life with its practices in organization, such as financial compensation, carrier opportunity, and job characteristics.*

*Keywords: higher education, service quality, quality work of life*

## **PENDAHULUAN**

Perguruan tinggi memiliki fungsi diantaranya memberikan layanan pembelajaran yang bermutu kepada mahasiswa (Duderstadt, 2003). Hal ini sejalan dengan visi Kemendiknas 2014: "Terselenggaranya Layanan Prima Pendidikan Nasional untuk Membentuk Insan Indonesia Cerdas Komprehensif", yang dilengkapi dengan motto "Melayani Semua dengan Amanah" (Renstra Kemendiknas 2010-2014, 2010).

Layanan pembelajaran yang bermutu mempunyai makna bahwa mahasiswa memperoleh kepuasan selama mengikuti perkuliahannya, memperoleh nilai tambah bagi dirinya sehingga dari keberhasilannya mampu membantu dirinya menjadi hidup lebih sejahtera, dengan demikian mahasiswa pun mampu berkontribusi terhadap daya saing bangsa (Widiastuti, 2011).

Perguruan tinggi yang bermutu adalah perguruan tinggi yang mampu memenuhi kebutuhan dan harapan mahasiswa, mahasiswa dalam hal ini boleh dikata sebagai *primary customer*. Sallis juga menegaskan bahwa perguruan

tinggi harus memberikan pelayanan/*service* sesuai dengan apa yang diinginkan oleh mahasiswa (Sallis, 2006).

Layanan pembelajaran yang diselenggarakan perguruan tinggi terhadap mahasiswa dalam rangka membentuk insan yang cerdas ditangani secara langsung oleh para dosen dan layanan dari tenaga kependidikan, dan tentu saja dilengkapi dengan berbagai fasilitas yang bersifat akademik maupun fasilitas non akademik. Dengan demikian ujung tombak penyelenggaraan layanan perguruan tinggi kepada mahasiswa terletak pada karyawan, yaitu dosen dan tenaga kependidikan. Karyawan inilah yang sehari-harinya berhubungan langsung dengan mahasiswa.

Sebagai ujung tombak bagi perguruan tinggi, karyawan memiliki andil besar terhadap kebermutuan layanan perguruan tinggi, oleh sebab itu mereka perlu dikelola dengan seksama, mereka secara berkelanjutan perlu diarahkan dan didukung untuk mengembangkan diri agar dapat selalu memberikan layanannya yang terbaik. Kinerja karyawan yang bermutu adalah kinerja yang dapat memenuhi tuntutan kebutuhan mahasiswa yang dari tahun ke tahun akan terus berubah, di mana perubahan kebutuhan diketahui bergerak mengglobal.

Layanan pendidikan yang bermutu dari perguruan tinggi menuntut karyawan bekerja secara prima. Tuntutan karyawan bekerja secara prima perlu pertimbangan terhadap kehidupan karyawan secara utuh. Artinya bahwa seseorang akan bekerja dengan bersemangat apabila kehidupan sehari-harinya tercukupi dan memiliki masa depan yang cerah, sehingga tidak ada kekhawatiran, dengan begitu orang dapat bekerja dengan aman dan nyaman secara berkelanjutan. Kalau kehidupan seseorang bermutu diharapkan mutu kinerjanya pun menjadi bermutu pula.

Keterkaitan antara kehidupan karyawan dengan kinerja karyawan sangat erat, sehingga agar kinerja karyawan bermutu secara berkelanjutan diperlukan taraf kehidupan karyawan yang layak. Untuk itu perguruan tinggi perlu memikirkan dan memberikan secara nyata berbagai kebutuhan yang dibutuhkan karyawan. Adapun kebutuhan karyawan pada umumnya dapat diinventarisir antara lain: pengakuan, kepercayaan, perlakuan yang adil.

## TANTANGAN PERGURUAN TINGGI

Karyawan seringkali mengeluhkan bahwa kontraprestasi yang diterima tidak mencukupi kebutuhannya, sehingga untuk memperoleh tambahan mereka mencari kerja paruh waktu ditempat lain. Seringkali kerja paruh waktu yang mereka lakukan mengambil waktu kerja dimana mereka bertugas secara penuh, sehingga menimbulkan permasalahan, baik secara administratif maupun secara akademis. Karyawan menjadi tidak fokus dalam pekerjaan pokok mereka.

Secara administratif karyawan yang mendua dalam bekerja sebenarnya menjadi risau karena mereka meninggalkan tempat kerja yang biasanya dilakukan secara diam-diam. Dan ini akan berdampak secara akademis, salah satu contohnya karyawan tidak dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya sehingga ada waktu yang hilang yang sebenarnya dapat digunakan untuk persiapan dan mengembangkan diri guna menyesuaikan kebutuhan yang selalu berubah.

Untuk menangani permasalahan seperti ini maka pihak perguruan tinggi dapat memulainya dengan memperbaiki harkat hidup karyawan melalui memansuawikan dan menghormati harga diri karyawan. Perbaikan harkat hidup manusia pada umumnya dan khususnya karyawan dapat dilakukan dengan menerapkan konsep *Quality Work of Life (QWL)* di lingkungan Perguruan Tinggi. Artikel ini mencoba menjelaskan secara konseptual praktik *Quality Work of Life (QWL)* di organisasi.

## KONSEP *QUALITY WORK OF LIFE* SERTA PRAKTIKNYA DI ORGANISASI

Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi. Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi.

Konsep *Quality work of life (QWL)* ini telah muncul sejak lebih dari 25 tahun yang lalu. Sekitar tahun 1969-1974 para praktisi, peneliti pemimpin serikat buruh mulai tertarik pada masalah bagaimana cara mempengaruhi pengalaman-pengalaman *on the job training* para pekerja. Hal ini disebabkan semakin berkembangnya keprihatinan terhadap efek-efek kesehatan, kesejahteraan, dan kepuasan kerja karyawan di Amerika dan kelompok kerja otonom di Eropa baru pada tahun 1979, perhatian terhadap QWL mulai meningkat lagi (Anatan & Ellitan, 2007). Dimasa sekarang, para pemimpin organisasi serta orang-orang di dalamnya berusaha memahami mengenai konsep QWL dan penggunaan konsep ini untuk memperbaiki kualitas kehidupan kerja anggota organisasi. Kualitas kehidupan kerja tidak hanya dibatasi pada perubahan konteks suatu pekerjaan, tetapi juga termasuk memansuawikan karyawan di tempat kerja serta memperbaiki harkat dan harga diri mereka.

QWL yang tinggi diartikan sebagai usaha yang sistematis dari organisasi untuk memberikan kesempatan yang bagus bagi karyawan untuk mempengaruhi pekerjaan mereka dan kesempatan untuk berkontribusi terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Perusahaan yang memiliki QWL adalah perusahaan yang memiliki supervisi yang bagus, kondisi kerja yang baik, penggajian dan pemberian manfaat yang memuaskan, serta membuat pekerjaan menarik, menantang serta penuh *reward*. Elemen-elemen dari program QWL itu sendiri misalnya keterbukaan komunikasi, sistem *reward* yang adil, perhatian kepada *job-security* karyawan, dan membuka partisipasi dalam *job-design*/rancangan pekerjaan (Davis dan Newstrom, 1989; dalam, Atmoko, 2010).

Sebuah kualitas kehidupan kerja yang baik adalah hal yang sangat penting dan mendasar di dalam perusahaan untuk menarik dan mempertahankan para karyawan atau pekerjanya. Sehingga banyak manajer perusahaan yang berusaha untuk mengurangi ketidakpuasan kualitas kehidupan kerja para karyawannya (Saraji & Dargahi, 2006). Tujuan dasar dari QWL ini adalah untuk mengembangkan lingkungan kerja yang sebaik mungkin bagi semua anggota

organisasi guna mendukung kesehatan ekonomi perusahaan ((Davis dan Newstrom, 1989; dalam, Atmoko, 2010).

Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu kondisi kerja sebagai hasil dari interaksi antara individu dan pekerjaannya sehingga membuat pekerja lebih produktif dan memberi kepuasan kerja. Kualitas kehidupan kerja menurut *Dessler* (1986; dalam Husnawati, 2006) adalah keadaan dimana para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dengan bekerja dalam organisasi, dan kemampuan untuk melakukan hal itu bergantung pada apakah terdapat adanya:

1. Perlakuan yang *fair*, adil, dan suportif terhadap para pegawai.
2. Kesempatan bagi tiap pegawai untuk menggunakan kemampuan secara penuh.
3. Kesempatan untuk mewujudkan diri, yaitu untuk menjadi orang yang mereka rasa mampu mewujudkannya.
4. Kesempatan bagi semua pegawai untuk berperan secara aktif dalam pengambilan keputusan-keputusan penting yang melibatkan pekerjaan mereka.

Pendekatan kualitas kehidupan kerja berupaya memenuhi kebutuhan yang dirasakan penting bagi karyawan dengan memberikan perlakuan yang *fair*, adil, dan suportif; memberikan kesempatan bagi tiap pegawai untuk menggunakan kemampuan secara penuh; memberikan kesempatan untuk mewujudkan diri dan memberikan kesempatan untuk berperan aktif dalam pengambilan keputusan-keputusan penting yang melibatkan pekerjaan mereka. Dengan demikian pendekatan ini berusaha untuk lebih mendayagunakan keterlampilan dan kemampuan karyawan serta menyediakan lingkungan yang mendorong mereka untuk meningkatkan keterlampilan dan kemampuannya. Gagasannya adalah bahwa karyawan merupakan sumber daya manusia yang perlu dikembangkan, bukan sekedar digunakan.

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

Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Pandangan pertama mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan

praktek dari tujuan organisasi. Contohnya: kekayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang aman. Sementara yang lainnya menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia. 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.

Dalam manajemen SDM, QWL dikaitkan dengan produktivitas (Werther & Davis, 1996; Cascio, 2003; DeCenso & Robbins, 1994, dalam Riady, 2009), dan hubungan kerja dalam organisasi (Werther & Davis, 1996; Hodgetts, 1999; Rivai, 2004b, dalam Riady, 2009). Lebih lanjut, Gomez-Mejia dkk mengaitkan QWL dengan upaya untuk memenuhi tantangan SDM terkini serta perancangan kerja, da Walker (1992; dalam Riady, 2009) menghubungkan QWL dengan pengelolaan budaya dan perilaku. Cascio (2003) menjelaskan QWL kepada persepsi karyawan terhadap kesejahteraan fisik dan psikologis mereka dalam bekerja serta mengasosiasikan QWL dengan partisipasi karyawan, pengembangan karir, resolusi konflik, komunikasi, kesehatan, *job security*, lingkungan yang aman, kompensasi yang adil dan kebanggaan. Sedangkan QWL menurut Werther & Davis (1996; dalam Riady, 2009) berarti memperoleh supervisi yang baik, kondisi kerja yang baik, kesejahteraan yang baik dan pekerjaan yang menarik serta menantang dan berharga. Konsep QWL akan berkerja dengan baik apabila perusahaan berada dalam tahap tumbuh dan dewasa dalam siklus hidupnya atau ketika perusahaan dalam keadaan sehat.

Menurut Werther & Davis (1996; dalam Riady, 2009), peningkatan QWL dapat dilakukan melalui keterlibatan karyawan, intervensi pemberdayaan dan praktik hubungan kerja. (1) Keterlibatan kerja dapat dilakukan dengan berbagai metode sistematis, yang memberdayakan karyawan untuk berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi mereka dan hubungan mereka dengan pekerjaan serta organisasi, sehingga melalui keterlibatan ini karyawan merasakan tanggung jawab atas keputusan-keputusan dengan partisipasi mereka. (2) Untuk memberdayakan karyawan dan meningkatkan QWL perusahaan dapat melakukan intervensi seperti gugus mutu, yaitu kelompok kecil karyawan yang bertemu secara teratur dengan seorang pemimpin umum untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah yang terkait dengan pekerjaan; kelompok kerja otonom, yaitu tim kerja tanpa pemimpin formal yang ditunjuk perusahaan, yang mengambil alih

banyak keputusan secara tradisional ditangani supervisor. (3) Hubungan kerja yang kokoh dan harmonis membutuhkan perhatian yang cermat dan kontinyu terhadap komunikasi organisasi, konseling karyawan dan disiplin. Dukungan manajemen puncak muncul sebagai prasyarat paling umum bagi setiap upaya hubungan kerja yang mencari peningkatan QWL karyawan (Husnawati, 2006).

Sedangkan Riady (2007) mengoperasionalkan QWL melalui beberapa praktik yaitu:

- **Kompensasi Finansial berorientasi QWL**

Kompensasi finansial merupakan semua bentuk imbalan finansial yang diperoleh karyawan sebagai balas jasa perusahaan atas pekerjaannya (Dessler, 2003). Dasar penentuan pembayaran kompensasi dan cara pengelolaannya dapat berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan serta pencapaian tujuan organisasi (Bohlander & Snell, 2004). Prinsip kompensasi yang berasosiasi pada QWL menghendaki beberapa nilai inti spesifik: proses yang tepat, penghargaan yang adil, tingkat gaji yang kompetitif dengan bisnis serupa, dan penekanan pada menghargai pertumbuhan individual serta pengembangan keterampilan (Moorhead & Griffin, 1999; dalam Riady, 2009). Cascio, 1995; dalam Riady, 2009) mengajukan tiga dimensi yang dapat digunakan untuk menilai keadilan dalam kompensasi yaitu: keadilan internal (nilai relatif tiap pekerjaan dalam organisasi), keadilan eksternal (nilai kompetitif pasar), keadilan individual (nilai relative dengan pekerjaan yang sama). Jadi dimensi-dimensi kompensasi finansial yang berorientasi QWL adalah:

1. Keadilan (internal dan eksternal)
2. Pemenuhan kebutuhan (kecukupan dan kelengkapan)
3. Motivasional (berbasis kinerja)
4. Administratif (kejelasan, konsistensi, kemudahan)

- **Peluang Karier Berorientasi QWL**

Peluang untuk maju dalam karier bagi karyawan berkaitan dengan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk bertumbuh dan berkembang melalui perencanaan dan pengembangan karier, yang termasuk didalamnya program-program pelatihan

dan pengembangan yang difasilitasi perusahaan. Program perencanaan karier membantu karyawan sadar karier dan memiliki jalur karir yang sesuai dengan minat dan kemampuannya serta yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Oleh karenanya, karyawan memerlukan informasi rencana strategis SDM dan jalur karier dalam organisasi serta bagaimana manajemen memandang kinerja mereka (Bohlander & Snell, 2004). Dimensi-dimensi peluang untuk maju yang berorientasi QWL adalah:

1. Dukungan organisasi (pendidikan karier, konseling, mentoring, umpan-balik kinerja, informasi karier)
2. Kesempatan (kesamaan dan obyektifitas)
3. Pelatihan yang relevan
4. Kejelasan (jalur karier, kriteria promosi, prosedur promosi, rencana SDM, informasi jabatan, program pelatihan)

- **Lingkungan Kerja Berorientasi QWL**

Lingkungan kerja haruslah dapat menciptakan kenyamanan kerja bagi karyawan. Faktor-faktor yang berkaitan dengan kesehatan, keselamatan, dan keamanan kerja harus mendapat perhatian khusus (Mathis & Jackson, 2003). Kesehatan dan keselamatan kerja yang kurang terlindungi bisa menimbulkan kecelakaan kerja, penyakit, kehidupan kerja berkualitas rendah, stress dan kelelahan kerja (Rivai, 2004). Ehlert (2000) menyebutkan beberapa faktor yang dapat membantu karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan keluarga mereka agar terpenuhi tuntutan keluarga dan kebutuhan sosial, yaitu: jadwal kerja yang fleksibel, *telecommute*, cuti untuk kebutuhan khusus, cuti untuk mendorong peningkatan produktivitas. Sedangkan Moorhead & Griffin (1999), Mathis & Jackson (2003), dan Luthans (2002) memberikan alternatif pengaturan kerja berupa: minggu kerja yang dipadatkan, jadwal kerja yang fleksibel, *telecommuting*, *job sharing*. Jam kerja fleksibel berarti menetapkan secara bersama jam dan hari inti setiap karyawan harus bekerja sehingga karyawan memiliki fleksibilitas kapan datang dan pulang. *Telecommute* mengkombinasikan hari-hari bekerja

di kantor dan di rumah (dipermudah dengan teknologi informasi dan telekomunikasi). Cuti untuk kebutuhan khusus, misalkan 3 jam seminggu khusus untuk keperluan pribadi. Dalam *job sharing*, dua pekerja paruh waktu berbagi satu pekerjaan penuh waktu. Dimensi-dimensi lingkungan kerja yang berorientasi QWL:

1. Kondisi kerja (keamanan, kenyamanan, kesehatan, waktu kerja)
2. Relasi kerja (dengan pelanggan, atasan, rekan kerja, dan bawahan)
3. Fasilitas kerja (peralatan dan perlengkapan)

- **Karakteristik Pekerjaan Berorientasi QWL**

Pekerjaan merupakan penghubung antara organisasi dan SDM-nya. Pekerjaan harus memberikan QWL yang tinggi dan dicapai melalui pekerjaan yang terancang baik sehingga organisasi dan karyawannya menerima keuntungan bersama. Hackman & Oldham (1980; dalam Rivai, 2009) memberikan suatu kerangka kerja yang digunakan untuk merancang pekerjaan, modelnya disebut *The Job Characteristics Model*. Kontribusi model ini telah didukung oleh banyak peneliti (George & Jones, 1996; dalam Rivai, 2009). Ketika karyawan menanggapi secara positif terhadap pekerjaan yang mereka anggap berarti (*meaningful*) dan bernilai (*valuable*), mereka akan merasa secara pribadi bertanggung jawab terhadap hasil kerja serta secara terus menerus mengetahui seberapa baik kinerja. Lima karakteristik kerja yang ada di *The Job Characteristics Model* yaitu:

1. Variasi keterampilan (*Skill variety*): aktivitas berbeda diperlukan untuk menangani pekerjaan yang melibatkan berbagai keterampilan dan bakat sehingga menghindari kebosanan dan kesalahan akibat jenuh.
2. Identitas tugas (*Task identity*): pekerja menyelesaikan keseluruhan dan potongan teridentifikasi dari kerja sehingga merasa berhak atas hasil kerja.
3. Signifikansi tugas (*Task significance*): pekerja meyakini pekerjaannya penting bagi

orang lain di dalam maupun di luar organisasi, membuat pekerjaan menjadi lebih bermakna bagi pemegangnya.

4. Otonomi (*Autonomy*): pekerja mempunyai kemerdekaan, kebebasan dan kebijaksanaan dalam perencanaan dan pelaksanaan kerja
5. Umpan balik (*Feedback*): hasil kegiatan kerja dapat menginformasikan secara jelas dan langsung keefektifan dari kinerja pekerja.

Konsep QWL menyarankan pekerjaan yang memotivasi secara intrinsik, dan hal tersebut didapatkan ketika pekerjaan tinggi akan keragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Dimensi-dimensi inti karakteristik pekerjaan yang berorientasi QWL adalah:

1. Variasi (jenis tugas dan keahlian)
2. Identitas tugas (kejelasan output kerja)
3. Signifikansi tugas (kepentingan dan kebanggaan)
4. Otonomi (ketergantungan dan kewenangan dalam siklus pekerjaan)
5. Umpan balik (kinerja proses dan output)

- **Nilai-Nilai Organisasi Berorientasi QWL**

Nilai-nilai organisasi harus dibangun guna mendukung terciptanya kehidupan kerja yang berkualitas. Nilai organisasi adalah sebuah pola dari nilai dan keyakinan bersama yang memberikan arti dan aturan untuk perilaku bagi anggota organisasi (Mathis & Jackson, 2003). Individu akan lebih nyaman berada dalam suatu lingkungan yang konsisten dengan nilai yang dianutnya. Menurut Dessler (dalam Luthans, 2002) organisasi yang berorientasi pada QWL adalah organisasi yang meletakkan nilai-nilai “terutama orang” (*people-first values*). Robbins (2001) menyatakan sedikitnya ada empat praktik dapat kita temukan dalam organisasi “terutama orang”, yaitu menghargai keragaman budaya, kekeluargaan, investasi pelatihan karyawan, dan memberdayakan karyawan. Dimensi-dimensi nilai-nilai organisasi yang berorientasi QWL adalah:

1. Visi/misi perusahaan (kejelasan dan kesesuaian diri)
2. Pengakuan
3. Kesesuaian nilai (dengan diri dan lingkungan)
4. Nilai-nilai “terutama orang” yaitu: (a) keragaman, (b) kekeluargaan, (c) pengembangan, (d) kesejahteraan, dan (e) pemberdayaan karyawan (partisipasi, saling percaya, fleksibilitas, orientasi tim, pembelajaran)

- **Kepemimpinan Berorientasi QWL**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang berkontribusi pada penciptaan QWL. Kepemimpinan yang hebat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, kerja yang menantang, pengakuan dan penghargaan (*respect*). Kepemimpinan yang berorientasi QWL adalah yang mendukung keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Melalui pemberdayaan karyawan diyakini dapat menggunakan lebih banyak bakat kreatifnya, membuat keputusan dan menerima tanggung jawab yang lebih besar (Bright, 2000). Kepemimpinan yang partisipatif, komunikasi, delegatif dan suportif merupakan perilaku yang relevan dengan QWL (dalam Riady, 2009). Dimensi-dimensi kepemimpinan berorientasi QWL adalah:

1. Komitmen
2. Kompetensi
3. Pemberdayaan

## **PENENTU KEBERHASILAN *QUALITY WORK OF LIFE***

QWL sangat menjadi perhatian bagi perusahaan dan pekerjanya. Pentingnya QWL bagi perusahaan perusahaan adalah untuk menarik dan mempertahankan pekerja yang berkualitas untuk bekerja ke dalam sebuah perusahaan tersebut. Selain itu untuk meningkatkan loyalitas para pekerja untuk mengabdikan kepada perusahaan, bekerja dengan aman dan menyenangkan sehingga mempengaruhi iklim kerja yang bagus yang akan berimbas pada efektivitas dan produktivitas. Para pekerja menjadi termotivasi untuk melakukan inovasi dan melakukan kreativitas.

Bagi pekerja sendiri penerepan prinsip-prinsip yang memperhatikan sisi QWL di tempat kerja dapat memberikan beberapa keuntungan seperti terjaminnya kesejahteraan mereka, memiliki iklim dan kondisi bekerja yang baik dan pada akhirnya membawa dampak psikologis pada pribadi di setiap karyawan itu sendiri. Lebih lanjut Nadler dan Lawler (1983; dalam Anatan & Ellitan, 2007) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan proyek-proyek QWL, yaitu:

- Persepsi kebutuhan
- Berfokus pada masalah yang penting dalam organisasi
- Memiliki struktur untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah
- Sistem imbalan didisain dengan baik sesuai tuntutan yang ada
- Berbagai sistem dan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi
- Keterlibatan seluruh anggota organisasi

Ditambahkan lagi oleh Wayne (1992; dalam Anatan & Ellitan, 2007) bahwa usaha-usaha untuk menciptakan keberhasilan QWL memerlukan:

1. Seorang manajer yang sekaligus menjadi pemimpin dan pelatih bukan bos dan diktator
2. Keterbukaan dan kepercayaan sehingga tidak muncul usaha memecah belah karyawan dan usaha-usaha menentang manajemen
3. Adanya sistem informasi yang baik, artinya informasi yang dibuat manajemen sebaiknya disampaikan secara benar dan akurat. Saran-saran yang disampaikan oleh karyawan sebaiknya ditanggapi secara serius.
4. QWL hendaknya diperbaiki secara kontinyu dan melangkah dari pemecahan masalah menuju persekutuan yang nyata antara pihak manajemen dan pekerja.
5. QWL tidak bisa didelegasikan sepihak oleh manajer.

Praktik QWL akan berhasil jika semua pihak yang terlibat sungguh-sungguh merasakan bahwa ada tantangan dan peluang dalam organisasi.

## **PENUTUP / SIMPULAN**

Mutu Layanan pembelajaran perguruan tinggi terhadap mahasiswa salah satunya dicapai melalui kualitas kerja para

dosen dan layanan dari tenaga kependidikan. Oleh sebabnya, karyawan perlu dikelola dengan berkualitas berkelanjutan serta didukung untuk mengembangkan diri agar dapat selalu memberikan layanannya yang terbaik. Konsep *quality work of life* digunakan untuk memperbaiki kualitas kehidupan kerja anggota organisasi. Kualitas kehidupan kerja tidak hanya dibatasi pada perubahan konteks suatu pekerjaan, tetapi juga termasuk memanusiakan karyawan di tempat kerja serta memperbaiki harkat dan harga diri mereka. 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. Riady (2007) mengoperasionalkan *quality work of life* melalui beberapa praktik yaitu:

- Kompensasi Finansial berorientasi QWL
- Peluang Karier Berorientasi QWL
- Lingkungan Kerja Berorientasi QWL
- Karakteristik Pekerjaan Berorientasi QWL
- Nilai-Nilai Organisasi Berorientasi QWL
- Kepemimpinan Berorientasi QWL

## DAFTAR PUSTAKA

- Anatan, L & Ellitan, L. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam bisnis Modern*. Alfabeta:Bandung
- Atmoko, D.D (2010). Sekelumit tentang Quality Work of Life.
- Bohlander, G & Snell, S. (2004). *Managing Human Resource, 13<sup>th</sup> ed.*, Thomson South-Western, UAS
- Cascio, W.F. (1995). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit 6<sup>th</sup>.*, McGraw-Hill
- Dessler, G. (2003). *Human Resource Management, 9<sup>th</sup> ed.*, Prentice Hall, USA
- Duderstadt, J.J. (2003). *A university for the 21st century*. The University of Michigan Press
- Ehlert, D. (2000). Love 'Em or Lose 'Em: Secret of Employee Retention, *Paperboard Packaging*, Vol. 85 Issues 6, 4, 42-45
- Husnawati, A.(2006). Analisis pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen dan kepuasan kerja sebagai intervening variabel. [online].Tersedia:<http://eprints.undip.ac.id/15378/1/AriHusnawati.pdf> (di akses tanggal 14 November 2012)
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior, 9<sup>th</sup> ed.* McGraw-Hill, Singapore
- Mathis, R.L & Jackson, J.H. (2003). *Human Resource Management, 10<sup>th</sup> ed.* Thomson South-Western, UAS
- Moorhead, G & Griffin, R.W. (1999). *Organizational Behavior: Managing People And Organization, 5th ed.*, A.I.T.B.S., Delhi
- Renstra Kemendiknas 2010-2014, 2010
- Riady, H. (2007). Peranan Kualitas Kehidupan Kerja Dalam Membangun Komitmen Keorganisasian: Studi pada Bank Milik Negara di Jakarta, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis (JEBI) FE UGM*, Vol.2 No.2, 21, 215-235
- Riady, H. (2009). Meningkatkan Komitmen Karyawan Atas Organisasi Melalui Pengelolaan "Quality Work Of Life". *Journal of Human Capital*, Vol.1 (2).
- Rivai, V (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior, 9<sup>th</sup> ed.* Prentice Hall: New Jersey
- Sallis, E. (2006). *Total Quality Management in Education*. (alih bahasa: Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi), IRCiSoD: Jogyakarta
- Saraji, G. N. & Dargahi, H. (2006). Study of Quality of Work Life (QWL). *Iranian J Publ Health*, Vol. 35, No. 4, pp.8-14.
- Widiastuti, R. (2011). Mutu Pelayanan Perguruan Tinggi, Studi Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi dilihat dari Perspektif Mahasiswa, Bandung, Universitas Pendidikan Indonesia