

Analisis Penunjang Keputusan Penerapan *Quality of Work Life* dalam Meningkatkan Motivasi Karyawan

Anggraini Sukmawati¹, Lucia Cyrilla², Susan Andriana³

¹Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB

²Departemen Ilmu dan Teknologi Produksi Ternak Fakultas Peternakan IPB

³ESQ Leadership Center

ABSTRACT

Ever since the concept of Quality of Work Life (QWL) was first used over 30 years ago, arrange of definition and theoretical constructs have succeeded each other with the aim of mitigating the many problems facing the concePT This study was aimed to improve employees motivation by implementing QWL programs in the cattle fattening industry as a case study. The research showed that according to Analytical Hierarchy Process (AHP), priority of main factors are: (1) participative job design; (2) democratic supervision; (3) participation on profit sharing; (4) quality circle; (5) participation in decision making process. Results of this analysis indicated that the formal program was suggested as a strategic alternative in implementing QWL. This finding contributes to operationalization of the QWL theory. Drawing on the dependent nature of employees and organizations, the implication are that the organization must provide support structures, such as employee development and career advancement opportunities, when seeking to transform the QWL. In this way, it can improve working conditions, achieve higher motivation from individual employees, and thus improve the performance of the organization.

Keywords: Proses Hierarki Analitik, *Job Design*, Motivasi, Partisipasi, *Quality of Work Life*, *Quality Circle*.

PENDAHULUAN

Terdapat relasi yang kompleks antara individu dan pekerjaannya yang senantiasa menjadi kajian yang menarik bagi sejumlah pakar manajemen sumber daya manusia (SDM).

Karena secara alamiah kepuasan bersifat tidak stabil dan dinamis, maka *Quality of Work Life* (QWL) merupakan salah satu pendekatan terhadap motivasi yang banyak dikaji. Di samping itu, QWL berperan dalam meningkatkan kinerja, menurunkan tingkat inflasi, merupakan salah satu penerapan demokrasi industrial, dan meminimalkan pemogokan kerja. Tujuan mendasar dari penerapan QWL adalah mengembangkan pekerjaan dan kondisi kerja terbaik bagi karyawan dan kesehatan ekonomi organisasi. QWL merupakan dimensi yang krusial dari kinerja karyawan, karena terbukti berpengaruh penting terhadap kinerja karyawan (Beh dan Rose, 2007).

Merupakan prasyarat penting bagi penelitian lebih lanjut mengenai kinerja karyawan dengan melibatkan antarorganisasi dan antarindustri. SDM merupakan sumber daya paling strategis yang menentukan keunggulan kompetitif yang dimiliki suatu

perusahaan. SDM, dalam hal ini karyawan, merupakan aset utama perusahaan yang harus dikelola dengan baik, karena tanpa mereka aktivitas perusahaan tidak akan berjalan. Peningkatan kinerja karyawan akan berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Meningkatnya kinerja karyawan dapat disebabkan oleh peningkatan motivasi karyawan tersebut. Motivasi penting karena dapat menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya oleh kebutuhan akan materi (faktor *hygiene*), tetapi juga kebutuhan terhadap pencapaian pekerjaan yang berarti (faktor *motivator*).

Seorang manajer dalam memotivasi karyawannya harus mengetahui kebutuhan yang diinginkan karyawan. Orang mau bekerja karena untuk memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari maupun yang tidak disadari. Oleh karena itu pemenuhan kebutuhan dan keinginan karyawan merupakan kunci dari proses motivasi.

Salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan tersebut ialah dengan cara pemenuhan kualitas kehidupan kerja mereka ke arah yang lebih

baik atau lebih dikenal dengan QWL. QWL akan menghasilkan lingkungan kerja yang lebih manusiawi dan berupaya memenuhi semua kebutuhan karyawan. Pendekatan ini berupaya untuk mendayagunakan keterampilan karyawan dan menyediakan lingkungan yang mendorong mereka untuk meningkatkan keterampilan.

PT Lembu Jantan Perkasa (LJP) adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri penggemukan dan perdagangan sapi potong. Usaha penggemukan dilakukan PT LJP dengan mengimpor sapi bakalan dari Australia. Semenjak Indonesia mengalami krisis moneter pada tahun 1998, impor sapi bakalan di Indonesia menurun dari 349.000 ekor (tahun 1997) menjadi 49.000 ekor (tahun 1998), sedangkan tahun 2000 kembali naik menjadi 296.000 ekor (Abidin, 2002). Naiknya kembali impor sapi bakalan ini seiring pula dengan meningkatnya jumlah penduduk dan perubahan pola konsumsi, yaitu naiknya konsumsi protein hewani berupa daging, telur, dan susu. Selain itu perubahan ini juga diiringi dengan tumbuh dan berkembangnya perusahaan sejenis yang meramaikan persaingan perusahaan dalam industri sapi potong untuk merebut pangsa pasar di Indonesia.

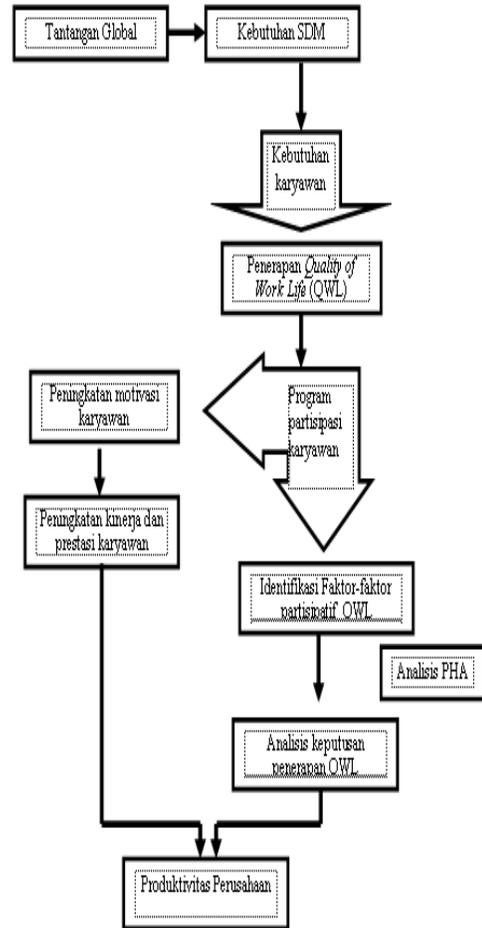
Perubahan-perubahan di atas merupakan sebuah tantangan sekaligus peluang yang harus dihadapi oleh PT LJP agar dapat bersaing dalam memperebutkan pangsa pasar. Untuk menghadapi tantangan tersebut perusahaan harus menyiapkan strategi agar produktivitas perusahaan naik diikuti dengan hasil yang berkualitas. Salah satu strategi yang dapat dimanfaatkan untuk menghadapi tantangan tersebut adalah pemberdayaan karyawan.

Menjawab masalah yang dihadapi PT LJP tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk mengkaji secara lebih mendalam faktor-faktor partisipatif QWL dalam memotivasi karyawan di perusahaan sehingga dapat ditemukan strategi yang tepat dalam penerapan program partisipatif QWL di lingkungan perusahaan.

Kerangka Pemikiran

Karyawan merupakan salah satu sumber daya yang harus dimanfaatkan oleh perusahaan agar dapat bekerja secara optimal. Karyawan dapat bekerja secara optimal jika mereka mempunyai motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya. Motivasi ini akan muncul jika setiap keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi. Identifikasi faktor-faktor QWL ini merupakan langkah awal yang dijadikan bahan pertimbangan untuk

menentukan strategi perusahaan dalam menerapkan program partisipatif QWL agar lebih efektif. Penentuan strategi penerapan program partisipatif QWL menggunakan pendekatan Proses Hierarki Analitik. Secara konseptual kerangka pemikiran penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Konseptual

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Desain pada penelitian ini adalah studi kasus dengan lokasi di PT LJP. Kasus yang diteliti yaitu strategi penerapan program partisipatif karyawan yang merupakan inti dari QWL dalam memotivasi karyawan di PT LJP. Dalam penentuan strategi ini digunakan pendekatan Proses Hierarki Analitik (PHA).

Data yang dikumpulkan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan pengisian kuesioner oleh para pakar yang telah dipilih di bidangnya, yaitu para pengambil kebijakan di PT LJP dan pakar dari luar perusahaan yang berjumlah 6 orang. Para pakar tersebut dianggap memiliki kompetensi dalam

melakukan penilaian terhadap pengembangan SDM di usaha penggemukan sapi potong. Para pengambil kebijakan tersebut yaitu: direktur operasional, *general manager*, asisten *general manager*, dan *farm manager*. Sedangkan pakar dari luar yaitu dari Lembaga Pengembangan SDM dan pakar di bidang sapi potong. Data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan dari berbagai tulisan, referensi, laporan, administrasi perusahaan, dan sumber lain yang menunjang penelitian.

Analisis Data

Data penilaian responden terhadap strategi peningkatan motivasi karyawan dianalisis dengan pendekatan PHA. Penentuan prioritas dilakukan dengan perhitungan sebagai berikut:

1. Pengolahan Horisontal

a. Perkalian baris (z)

$$Z_i = \sqrt[n]{\prod_{k=1}^n a_{ij}} \quad (i, j = 1, 2, \dots, n) \dots\dots(1)$$

b. Penghitungan Vektor Prioritas (VP) atau Eigenvektor

$$VP_i = \frac{\sqrt[n]{\prod_{k=1}^n a_{ij}}}{\sum_{i=1}^n \sqrt[n]{\prod_{k=1}^n a_{ij}}} \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan: VP_i adalah elemen vektor prioritas ke-i; dan i = 1, 2, ..., n

c. Penghitungan nilai Eigenvalue maksimum (λ_{max})

$$VA = (a_{ij}) \times VP \quad \text{dengan } VA = (VA_i) \dots\dots(3)$$

$$VB = \frac{VA}{VP} \quad \text{dengan } VB = (VB_i) \dots\dots\dots(4)$$

$$\lambda_{max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n VB_i \quad \text{untuk } i = 1, 2, 3, \dots, n \dots\dots\dots(5)$$

d. Penghitungan indeks konsistensi (CI)

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \dots\dots\dots(6)$$

e. Penghitungan rasio konsistensi (CR)

$$CR = \frac{CI}{RI} \dots\dots\dots(7)$$

RI = indeks acak (*Random Index*)

Random Index (RI) merupakan suatu ukuran yang dipakai untuk menghitung rasio kekonsistenan (CR) dari penilaian terhadap matriks perbandingan dari seorang responden. *Random Index* dikeluarkan oleh *Oak Ridge Laboratory* dari matriks berorde 1 sampai 15 dengan menggunakan sampel berukuran 100. Nilai CR yang lebih kecil atau sama dengan

0,1 merupakan nilai yang mempunyai tingkat konsistensi yang baik dan dapat dipertanggungjawabkan.

2. Pengolahan Vertikal

Pengolahan vertikal digunakan untuk menyusun prioritas pengaruh setiap elemen pada tingkat hierarki keputusan tertentu terhadap sasaran utama (*ultimate goal*). Apabila CV_{ij} didefinisikan sebagai nilai prioritas pengaruh elemen ke-j pada tingkat ke-i terhadap sasaran utama, maka:

$$CV_{ij} = \sum CH_{ij}(t, i - 1) \times VWt(i - 1) \dots\dots\dots(8)$$

untuk:

i = 1, 2, 3, ..., p

j = 1, 2, 3, ..., r

t = 1, 2, 3, ..., s

Keterangan:

CH_{ij}(t, i-1) = nilai prioritas pengaruh elemen ke-j pada tingkat ke-i terhadap elemen ke-t pada tingkat di atasnya (i-1) yang diperoleh dari hasil pengolahan horisontal.

VWt(i-1) = nilai prioritas pengaruh elemen ke-t pada tingkat ke-(i-1) terhadap sasaran utama, yang diperoleh dari hasil pengolahan vertikal.

P = jumlah tingkat hierarki keputusan.

r = jumlah elemen pada tingkat ke-i.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembentukan Struktur Hierarki

Hierarki dalam analisis strategi penerapan program QWL untuk memotivasi karyawan disusun berdasarkan kondisi umum perusahaan, kondisi khusus program pengembangan SDM, serta landasan teori dari hierarki yang ditetapkan. Berdasarkan studi literatur serta melihat kondisi umum perusahaan, maka ditentukan lima faktor partisipatif karyawan yang berpengaruh dan dianalisis secara mendalam, yaitu: Kelompok Kerja Mutu, partisipasi dalam pengambilan keputusan, supervisi yang demokratis, desain pekerjaan partisipatif, dan partisipasi dalam pemanfaatan hasil (Lampiran). Bobot prioritas faktor QWL yang berpengaruh tersebut ditunjukkan pada Tabel 1. Selanjutnya, pembahasan mengenai faktor-faktor tersebut akan diurutkan menurut prioritas.

Tabel 1. Bobot dan Prioritas Faktor QWL yang Berpengaruh

No	Faktor QWL	Bobot	Prioritas
1	Desain pekerjaan partisipatif	0,308	1
2	Supervisi yang demokratis	0,266	2
3	Partisipasi dalam pemanfaatan hasil	0,201	3
4	Kelompok Kerja Mutu	0,126	4
5	Partisipasi dalam pengambilan keputusan	0,093	5

Rasio Konsistensi (CR) = 0,02.

Desain Pekerjaan Partisipatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa prioritas utama penerapan program partisipatif QWL ialah desain pekerjaan partisipatif (0,308). Hal ini sesuai dengan kesimpulan Zin (2004) bahwa memberikan peluang kepada karyawan untuk partisipasi memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Desain pekerjaan itu sendiri merupakan proses di mana manajer menentukan tugas, wewenang, dan tanggung jawab individu. Pekerjaan itu sendiri merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja seorang karyawan. Oleh karena itu pekerjaan harus didesain sedemikian rupa sehingga dapat memenuhi kebutuhan karyawan. Strategi yang paling tepat dalam penerapan QWL di PT LJP yaitu harus membuat desain pekerjaan yang lebih partisipatif, sehingga karyawan merasa kebutuhannya terpenuhi melalui pekerjaannya.

Aktivitas karyawan PT LJP dalam penggemukan sapi potong meliputi penerimaan sapi, pemeliharaan, sampai dengan pemasaran. Pekerjaan ini akan terasa membosankan dan hanya bersifat rutinitas jika tidak ada variasi. Hal ini dapat menurunkan produktivitas karyawan. Oleh karena itu perusahaan harus melakukan desain ulang pekerjaan. Desain pekerjaan umumnya menggunakan teknik-teknik *job rotation*, *job enlargement*, dan *job enrichment*. Pada prinsipnya, teknik-teknik desain pekerjaan mengasumsikan bahwa individu menginginkan lebih banyak tantangan dan tanggung jawab. Tabel 2 menunjukkan penilaian responden terhadap teknik-teknik tersebut.

Tabel 2. Bobot dan Prioritas Faktor Desain Pekerjaan Partisipatif

No	Faktor	Bobot	Prioritas
1	Pemeriksaan Pekerjaan	0,651	1
2	Rotasi pekerjaan	0,189	2
3	Pemekaran pekerjaan	0,160	3

Rasio inkonsistensi (CR) = 0,00.

Pemeriksaan pekerjaan mempunyai prioritas pertama dalam mendesain pekerjaan dengan bobot 0,651. Hasil ini menunjukkan bahwa cara yang tepat dalam penerapan QWL di PT LJP agar motivasi karyawan meningkat ialah dengan menerapkan teknik pemeriksaan pekerjaan, yaitu dengan cara memberikan karyawan tanggung jawab dan kesempatan yang lebih besar dari suatu garis vertikal sesuai posisi yang dijabatnya. Pemeriksaan pekerjaan merupakan perluasan konsep pemekaran pekerjaan yang berusaha menciptakan keragaman tugas yang luas bagi karyawan untuk mengurangi pekerjaan yang membosankan. Pemeriksaan pekerjaan berfokus pada upaya memenuhi kebutuhan tingkat tinggi, sedangkan pemekaran pekerjaan berfokus pada upaya memberikan tugas tambahan ke dalam pekerjaan karyawan untuk memperbesar keragaman.

Contoh yang dapat diterapkan di PT LJP misalnya seorang staf *feedlot* yang semula bekerja hanya bertanggung jawab dalam memberi makan sapi atau membersihkan kandang dapat diperkaya misalnya dengan memberikan tanggung jawab dalam manajemen pakan, penimbangan sapi, pengobatan sapi, ataupun bertanggung jawab dalam pemasaran yang semuanya ini biasa dilakukan oleh *farm manager* beserta stafnya. Hal ini dilakukan agar pekerjaan lebih menantang dan karyawan semakin bertanggung jawab, sehingga motivasi serta antusias mereka menjadi meningkat.

Menurut Martel dan Dupuis (2006), pemeriksaan pekerjaan merupakan salah satu aktivitas yang dapat memperbaiki QWL. Pemeriksaan pekerjaan sering melibatkan kegunaan faktor-faktor yang lebih besar yang dimaksudkan untuk memotivasi pekerjaan dibanding hanya memelihara rasa puas terhadap pekerjaan. Pemeriksaan pekerjaan merupakan aplikasi teori motivasi Herzberg, yang menyatakan bahwa orang termotivasi oleh motivator. Pemeriksaan pekerjaan berarti motivator tambahan yang dicakupkan dalam pekerjaan untuk membuatnya lebih berarti.

Selain pemeriksaan pekerjaan, rotasi pekerjaan dan pemekaran pekerjaan dapat dijadikan alternatif lain dalam memotivasi karyawan. Rotasi pekerjaan dilakukan untuk meningkatkan variasi pekerjaan dan mengurangi sifat pekerjaan yang membosankan. Sedangkan pemekaran pekerjaan diasumsikan bahwa karyawan dapat memperoleh kepuasan ditempat kerja apabila jumlah atau variasi pekerjaan. Keduanya dapat dilakukan untuk mengatasi penekanan berlebih atas prinsip spesialisasi yang merupakan ciri kebanyakan organisasi industri. Hal ini sesuai

dengan teori Herzberg, bahwa pekerjaan-pekerjaan yang terlalu rutin atau terspesialisasi jarang menawarkan kesempatan untuk pertumbuhan psikologis, penghargaan yang berusaha meningkatkan efisiensi tugas, dan kepuasan manusia dengan memberikan jangkauan pekerjaan yang lebih luas bagi prestasi dan penghargaan.

Rotasi pekerjaan di PT LJP perlu juga dilakukan karena karakteristik pekerjaan yang dilakukan dalam pemeliharaan sapi bersifat terus-menerus, mulai dari kedatangan sapi sampai dengan penjualan sapi. Pada suatu waktu tertentu, pekerjaan tersebut akan terasa sangat membosankan. Oleh karena itu setiap karyawan PT LJP perlu mencoba pekerjaan yang lain selama pekerjaan tersebut tidak harus memiliki keahlian yang khusus, sehingga kejenuhan yang mereka alami akan hilang. Misalnya karyawan pada unit *feedlot* pekerjaannya dirotasi dengan bagian pakan.

Supervisi yang Demokratis

Faktor yang menjadi prioritas kedua dalam penerapan program QWL ialah supervisi yang demokratis (0,226). *Level* supervisi merupakan salah satu komponen QWL yang sesuai dengan ekspektasi *stakeholders* (Martel dan Dupuis, 2006). Program QWL dilakukan dengan memperlakukan semua *level* karyawan secara demokratis. Salah satunya ialah melalui supervisi yang demokratis. Supervisi merupakan bentuk koordinasi dan kontrol dari atas ke bawah. Sesuai teori Herzberg, kualitas supervisi merupakan faktor *maintenance* (pemeliharaan) yang dapat memelihara ketidakpuasan kerja karyawan.

Hasil tersebut menggambarkan bahwa untuk memotivasi karyawan PT LJP harus lebih memerhatikan supervisi dari atasan ke bawahan agar lebih demokratis untuk diterapkan di lingkungan kerjanya. Supervisi yang dapat dilakukan oleh manajemen PT LJP terutama yang biasa berhubungan langsung dengan karyawan di antaranya dengan memberikan pujian bila karyawan bekerja dengan baik dan kritik bila karyawan bekerja kurang baik, meninjau kemajuan dan kemunduran karyawan dalam bekerja, menyediakan waktu berkonsultasi untuk membantu permasalahan kerja bawahan baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun di luar pekerjaan, misalnya membantu bawahan dalam pengetahuan mengenai pemeliharaan sapi yang tidak diketahui bawahannya karena latar belakang pendidikan yang rendah atau memberikan semangat langsung kepada para karyawan yang sedang bekerja.

Kualitas supervisi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seseorang yang melakukan fungsi koordinasi dan kontrol tersebut. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya terdapat empat gaya kepemimpinan yang dapat memengaruhi kualitas supervisi, yaitu: kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan berorientasi pada prestasi. Hasil penilaian responden terhadap keempat gaya kepemimpinan tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Bobot dan Prioritas Faktor Supervisi yang Demokratis

No	Faktor	Bobot	Prioritas
1	Kepemimpinan direktif	0,287	1
2	Kepemimpinan suportif	0,285	2
3	Kepemimpinan partisipatif	0,235	3
4	Kepemimpinan berorientasi pada prestasi	0,193	4

Rasio inkonsistensi (CR) = 0,02.

Kepemimpinan direktif dan suportif memiliki bobot yang hampir sama. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT LJP dalam bekerja masih harus mendapat bimbingan dan dukungan dari para atasannya. Hal ini terjadi karena rata-rata latar belakang pendidikan karyawan hanya lulusan SMU ke bawah, sehingga secara pendidikan formal mereka tidak mendapatkan kemampuan teknis. Sesuai pendapat Hersey dan Blanchard (1992) bahwa penerapan partisipasi terhadap orang yang mempunyai tingkat kematangan dalam berpikir dan bekerja yang rendah dapat dicirikan dengan kumpulan orang-orang yang tidak tahu apa yang harus dilakukan sehingga penerapan kepemimpinan direktif merupakan gaya yang kemungkinan paling tepat.

Partisipasi dalam Pemanfaatan Hasil

Partisipasi dalam pemanfaatan hasil menjadi prioritas ketiga dalam penerapan program partisipatif QWL (0,201). Istilah yang sering digunakan dalam perusahaan yaitu sistem *benefit* yang implementasinya dapat berupa pembagian pendapatan atas peningkatan keuntungan atau produktivitas perusahaan. Partisipasi dalam pemanfaatan hasil dapat diartikan sebagai keikutsertaan para karyawan dalam menikmati bonus atau insentif dari perusahaan atas peningkatan produktivitas atau keuntungan perusahaan. Pembagian *benefit* sebagai salah satu komponen penerapan QWL akan berpengaruh secara signifikan pada

kinerja secara keseluruhan (Rose dan Beh, 2007). Rencana pembagian hasil ini harus dirancang dengan baik agar searah dengan sasaran perusahaan. Rencana ini harus dapat memotivasi para karyawan untuk mengarahkan prestasinya sejalan dengan tujuan perusahaan.

Sesuai dengan pendapat Cascio (1995) bahwa salah satu metode partisipatif dalam QWL adalah pembagian pendapatan atau keuntungan. Cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam pembagian keuntungan kepada karyawannya yaitu dengan merencanakan program *profit sharing* atau bagi laba dan *scanlon plan* atau bagi produksi. *Profit sharing* merupakan sistem yang memberi peluang bagi semua karyawan untuk menerima insentif jika laba perusahaan dapat ditingkatkan. Program ini tidak melihat prestasi individu tetapi semua karyawan mendapat porsi yang sama. Program ini di PT LJP sudah diterapkan, yaitu dengan memberikan bonus kepada karyawan jika pada akhir tahun tingkat keuntungan perusahaan dapat ditingkatkan. *Scanlon plan* merupakan program insentif yang memberikan imbalan bagi pegawai yang dapat memperkecil biaya dari standar yang ditetapkan. Hasil penilaian pakar menunjukkan bahwa program *scanlon plan* lebih dipilih dibandingkan *profit sharing plan* (Tabel 4).

Tabel 4. Bobot dan Prioritas Faktor Partisipasi dalam Pemanfaatan Hasil

No	Faktor	Bobot	Prioritas
1	<i>Scanlon Plan</i>	0,756	1
2	<i>Profit Sharing Plan</i>	0,244	2

Rasio inkonsistensi (CR) = 0,00.

Hal ini menunjukkan bahwa *scanlon plan* akan lebih memotivasi karyawannya. Program ini akan mendorong keikutsertaan aktif dan kooperatif di antara para karyawan dan manajer untuk memperkecil biaya tenaga kerja. Dalam program ini karyawan yang bekerja lebih efisien untuk mengurangi persentase biaya akan dibagikan insentif dari nilai yang dapat dihemat secara proporsional sesuai dengan penghasilan aktual masing-masing karyawan selama periode tersebut, baik perusahaan dalam keadaan untung maupun rugi. Misalnya jika seorang karyawan PT LJP yang bekerja lebih hati-hati dalam pemberian pakan agar pakan yang diberikan tidak tercecer atau tidak dimakan oleh sapi karena pemberian pakan yang berlebih tetapi tidak mengurangi pertumbuhan bobot badan sapi, maka karyawan tersebut telah menghemat biaya pakan.

Profit sharing menjadi prioritas kedua, kemungkinan disebabkan kelemahan-kelemahan yang dimilikinya, di antaranya:

1. Laba tidak berkaitan langsung dengan upaya karyawan dalam pekerjaan sehingga karyawan yang lebih efisien dihargai sama dengan yang tidak efisien.
2. Kondisi pasar yang jelek dapat menghapus kerja keras pegawai. Misalnya penurunan harga pasar akan mengurangi keuntungan perusahaan dan karyawan tidak akan mendapat insentif hasil kerja kerasnya.

Walaupun mempunyai kelemahan, *profit sharing* dapat diterapkan secara bersama-sama dengan *scanlon plan*. Sesuai dengan pendapat Davis dan Newstorm (1994) bahwa program bagi laba (*profit sharing*) dapat dilakukan untuk memotivasi karyawan karena bagi laba akan mengembangkan kepentingan bersama dan kerja sama di kalangan karyawan, pimpinan, dan pemegang saham. Tingkat bayaran pokok, kenaikan bayaran prestasi, dan hampir seluruh sistem insentif mengakui adanya perbedaan individu, sedangkan bagi laba mengakui kepentingan bersama.

Kelompok Kerja Mutu

Kelompok Kerja Mutu (KKM) dari hasil penilaian mendapat prioritas keempat dalam penerapan program QWL dengan bobot 0,126. KKM merupakan salah satu elemen QWL yang umum diterapkan pada perusahaan yang menerapkan QWL. KKM merupakan suatu kelompok kerja dari para karyawan yang bertemu secara teratur untuk membahas masalah-masalah kualitas dengan cara menyelidiki sebab-sebab masalah, merekomendasikan penyelesaian, dan mengambil tindakan korektif.

PT LJP dapat menerapkan program ini dengan mengelompokkan para karyawannya sesuai dengan jenis pekerjaan dan tempat bekerjanya. Misalnya untuk karyawan bagian *feedlot* dapat membuat kelompok kerja mutu dalam kandang yang menjadi tanggung jawabnya dan koordinator kandang dapat menjadi pemimpin kelompoknya.

Sebuah KKM merupakan tim pemecah masalah yang dalam bekerjanya tidak dapat dilakukan sendiri-sendiri tetapi harus menjadi kerja tim. Bantuan dari setiap anggotanya sangat dibutuhkan agar menghasilkan kerja yang baik, oleh karena itu akan terjalin hubungan saling membantu dan adanya perasaan senasib di antara anggota. Hal ini sesuai dengan teori motivasi Maslow bahwa salah satu alasan untuk menjadi bagian dari sebuah kelompok adalah kebutuhan akan rasa keamanan. Oleh karena itu penerapan KKM ini penting dilakukan karena akan meningkatkan motivasi karyawannya.

Program KKM ini banyak sekali manfaatnya baik bagi karyawan maupun perusahaan.

1. Bagi Karyawan
 - a. Meningkatkan kemampuan karyawan dalam melihat, mengenali permasalahan, dan mencari alternatif pemecahan.
 - b. Meningkatkan kemampuan komunikasi dan partisipasi di dalam kegiatan kelompok kerja.
 - c. Membiasakan berpikir secara analitis dengan menggunakan teknik-teknik *quality control*.
2. Bagi perusahaan
 - a. Pengembangan perusahaan melalui akumulasi gagasan-gagasan perbaikan.
 - b. Meningkatkan daya saing barang atau jasa yang dihasilkan.
 - c. Memperbaiki hubungan perusahaan dengan karyawan.
 - d. Partisipasi semua karyawan di dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

Terdapat beberapa faktor yang dapat menyebabkan berhasil tidaknya penerapan program KKM pada sebuah perusahaan, yaitu: dukungan manajemen perusahaan, peranan fasilitator, peranan pemimpin kelompok, dan sifat kesukarelaan sendiri dari anggota untuk berpartisipasi dalam KKM. Hasil penilaian responden dari keempat faktor tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Bobot dan Prioritas Faktor Kelompok Kerja Mutu (KKM)

No	Faktor	Bobot	Prioritas
1	Peranan fasilitator	0,305	1
2	Kesukarelaan	0,240	2
3	anggota	0,229	3
4	Peranan pemimpin Kelompok dukungan manajemen perusahaan	0,226	4

Rasio inkonsistensi (CR) = 0,00.

Peranan fasilitator mendapat prioritas pertama (0,305), karena fasilitator inilah yang dapat menjembatani terciptanya sebuah KKM yang baik. Fasilitator tersebut harus dapat menghubungkan kepentingan antara kelompok dengan perusahaan, sehingga tanpa fasilitator yang baik KKM yang dibuat tidak akan berjalan dengan baik.

Prioritas yang kedua ialah sifat kesukarelaan anggota (0,240). Jika karyawan secara sukarela ikut dalam KKM, mereka akan memiliki motivasi yang tinggi karena tidak ada yang memaksa. Oleh karena itu, mereka akan aktif berperan serta memecahkan masalah dalam setiap pertemuan KKM. Kondisi ini akan membuat mereka bekerja lebih menyenangkan atau gairah kerja mereka akan

meningkat sehingga motivasi mereka akan meningkat. Agar karyawan antusias, perusahaan-perusahaan merangsang karyawannya dengan memberikan bonus atau insentif seperti program *profit sharing* atau *scanlon plan* yang telah dijelaskan di atas.

Peranan pemimpin kelompok menjadi prioritas ketiga (0,229). Peranan pemimpin di sini cukup penting dalam mengarahkan kegiatan KKM. Selain itu seorang pemimpin KKM harus dapat menciptakan kerja sama antaranggota agar para anggota dapat terlibat secara penuh dalam memecahkan suatu permasalahan.

Prioritas terakhir ialah dukungan manajemen perusahaan dengan bobot 0,226. Tanpa dukungan dari pihak manajemen perusahaan program KKM tidak dapat berjalan, karena sebagai pemegang keputusan pihak manajemenlah yang menentukan diimplementasikannya hasil pemecahan masalah yang dihasilkan oleh sebuah KKM.

Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa keempat faktor tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, karena tanpa kerja sama antarmereka program KKM tidak dapat berjalan dengan baik.

Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan

Partisipasi dalam pengambilan keputusan menjadi prioritas terakhir dengan bobot 0,093. Hasil ini menunjukkan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan dianggap kurang penting untuk secara langsung melibatkan karyawan. Hal ini kurang sesuai dengan penjelasan Cascio (1995) bahwa partisipasi merupakan inti dari QWL. Demikian halnya pendapat Royuela *et al.* (2008) yang mengemukakan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan pekerjaan merupakan domain terpenting dari QWL. Partisipasi dalam pengambilan keputusan di sini yaitu untuk pembuatan keputusan yang berhubungan dengan karyawan dan pekerjaannya. Hasil ini dapat disebabkan tingkat pengetahuan karyawan yang rendah yang dicirikan dengan pendidikan mereka yang rendah, sehingga manajemen perusahaan akan lebih memilih mengambil keputusan sendiri.

Tinggi rendahnya tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat dilihat dari cara manajer dalam mengambil keputusan. Berdasarkan tingkat partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dapat dikelompokkan menjadi lima macam bentuk, yaitu: manajemen autokrat, manajemen konsultatif, panitia partisipatif, manajemen demokratik, dan manajemen bebas kendali. Bobot dan prioritas hasil penilaian responden terhadap kelima bentuk manajemen dalam

pengambilan keputusan tersebut dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Bobot dan Prioritas Faktor Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan

No	Faktor	Bobot	Prioritas
1	Manajemen konsultatif	0,355	1
2	Manajemen demokratik	0,214	2
3	Panitia partisipatif	0,199	3
4	Manajemen autokrat	0,167	4
5	Manajemen bebas kendali	0,065	5

Rasio inkonsistensi (CR) = 0,02.

Manajemen konsultatif menjadi prioritas pertama dalam partisipasi pengambilan keputusan (0,355). Hasil ini menunjukkan bahwa seorang bawahan PT LJP akan merasa lebih diakui dan dihargai apabila mereka diminta pendapatnya ketika manajemen perusahaan akan mengambil keputusan yang berhubungan dengan kepentingan karyawan dan pekerjaan, walaupun yang berhak mengambil keputusan tersebut adalah atasannya.

Manajemen demokratik menjadi prioritas kedua (0,214). Dalam manajemen demokratik seorang manajer akan mengambil keputusan dengan karyawannya, di mana setiap karyawan mempunyai hak untuk mengeluarkan satu suara dan hasilnya merupakan suara yang terbanyak. Dengan manajemen ini karyawan akan merasa dihargai walaupun hasil yang dicapai tidak sesuai dengan yang diharapkannya sehingga motivasi karyawan akan meningkat.

Prioritas ketiga teknik partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah panitia partisipatif (0,199). Untuk melakukan pengambilan keputusan dengan teknik panitia partisipatif, seorang manajer akan meminta kelompok untuk merekomendasikan tindakan sebelum diputuskan. Walaupun hasil akhir yang memutuskan adalah atasannya, namun karyawan akan merasa puas dan dihargai jika rekomendasi yang dihasilkannya dapat diterapkan di perusahaan. Yang termasuk ke dalam panitia partisipatif yang biasa diterapkan perusahaan ialah Kelompok Kerja Mutu seperti yang telah dijelaskan di atas.

Manajemen autokrat menjadi prioritas keempat untuk diterapkan (0,167). Apabila manajemen autokrat diterapkan, maka partisipasi karyawan hampir tidak ada. Seorang manajer lebih percaya terhadap keputusannya daripada harus melibatkan karyawan. Kondisi ini dapat diterapkan jika karyawannya tidak mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan suatu permasalahan.

Prioritas terakhir untuk diterapkan adalah manajemen bebas kendali (0,065). Manajemen bebas kendali dapat diartikan bahwa setiap karyawan atau kelompok dapat memutuskan sendiri suatu keputusan sesuai dengan wewenang dan tugasnya. Manajemen seperti ini jarang sekali diterapkan di perusahaan.

Alternatif Strategi

Alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam penerapan QWL, terutama faktor partisipasi karyawan, dapat dibedakan menjadi dua. Pertama adalah menerapkan program formal, yaitu suatu program yang disusun sesuai dengan prosedur-prosedur yang berlaku di perusahaan tersebut, di mana keputusan yang diambil akan menjadi peraturan yang mengikat setiap karyawan untuk melaksanakannya. Kedua adalah program nonformal, yaitu program yang tidak mengikuti prosedur-prosedur yang ditentukan perusahaan sehingga keputusan yang diambil bukan merupakan suatu peraturan yang baku bagi karyawan, biasanya berlaku bagi sebagian kecil karyawan. Hasil penilaian responden terhadap kedua alternatif ini dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Bobot dan Prioritas Alternatif Strategi

No	Alternatif Strategi	Bobot	Prioritas
1	Program formal	0,653	1
2	Program nonformal	0,347	2

Hasil penilaian responden alternatif yang dapat diterapkan perusahaan dalam penerapan QWL ialah dengan menerapkan program ini dalam suatu program formal dengan bobot 0,653. Penerapan QWL dalam program yang formal perlu dilaksanakan agar karyawan PT LJP dapat bekerja lebih nyaman dan lebih baik sehingga akan mengurangi pengunduran diri karyawan. Hal ini perlu dilakukan karena dalam pemeliharaan sapi, karyawan yang bekerja harus memiliki kedekatan emosional dengan ternak sehingga karyawan yang telah lama bekerja kemungkinan akan bekerja lebih baik. Oleh karena itu program formal sangat penting dilaksanakan oleh perusahaan agar karyawan lebih dapat merasakan manfaatnya dari penerapan QWL ini.

Beberapa faktor QWL yang telah dibahas di atas telah diterapkan di PT LJP seperti: rotasi pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan bagi laba. Oleh karena itu perusahaan mempunyai peluang untuk menciptakan dan melaksanakan program QWL ke dalam sebuah program yang formal.

Dalam penerapan program ini perusahaan harus memerhatikan prioritas dari faktor-faktor QWL sehingga perencanaan yang dilakukan perusahaan dapat berjalan dengan baik. Urutan prioritas tersebut yaitu:

1. Desain pekerjaan partisipatif. Teknik yang dapat digunakan yaitu dengan pemerdayaan pekerjaan, di mana seorang karyawan dalam bekerja diberi tanggung jawab yang lebih banyak dan lebih berat. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan bonus atau kenaikan gaji terhadap karyawan yang memunyai tanggung jawab yang lebih besar. Program ini dapat diterapkan terhadap karyawan PT LJP yang memunyai prestasi kerja yang tinggi, sehingga setiap karyawan akan saling berlomba untuk meningkatkan prestasinya.
2. Supervisi yang demokratis. Dalam penerapan program ini setiap pemimpin yang secara langsung berhubungan dengan kegiatan karyawan harus lebih mengutamakan gaya kepemimpinan direktif dan suportif, artinya seorang pemimpin harus lebih membimbing dan mendukung karyawan PT LJP dalam bekerja. Walaupun setiap pemimpin memunyai gaya yang berbeda dan sulit untuk diubah, namun manajemen PT LJP perlu mempertimbangkan agar para pemimpin yang berhubungan dengan karyawannya menerapkan gaya direktif dan suportif. Hal ini disebabkan oleh latar belakang pendidikan karyawan PT LJP yang rendah.
3. Partisipasi dalam pemanfaatan hasil. Program yang diterapkan yaitu program *scanlon* atau bagi produksi, di mana setiap karyawan yang dapat menghemat biaya produksi akan mendapatkan insentif dari perusahaan. Dengan program ini karyawan akan meningkatkan kinerjanya untuk mendapatkan insentif yang akan diberikan perusahaan.
4. Kelompok Kerja Mutu. Dalam penerapan KKM yang perlu diperhatikan ialah peranan dari semua pihak yang terlibat, yaitu manajemen perusahaan, peranan fasilitator, peranan pemimpin kelompok, serta kesukarelaan karyawan. Dalam penerapan KKM, agar karyawan bisa terlibat secara penuh dapat dirangsang dengan pemberian insentif seperti program *scanlon*.
5. Partisipasi dalam pengambilan keputusan. Walaupun menjadi prioritas terakhir, jika perusahaan menerapkan program ini yang perlu mendapat perhatian yaitu dengan menerapkan manajemen konsultatif. Dengan program ini perusahaan akan mengambil keputusan mengenai karyawan dan pekerjaannya dengan meminta

pendapat terlebih dahulu terhadap karyawannya.

KESIMPULAN

Dari hasil identifikasi faktor-faktor *Quality of Work Life*, terutama faktor yang berhubungan dengan partisipasi karyawan, diperoleh beberapa faktor yang akan memengaruhi penerapan QWL di PT LJP, yaitu: Kelompok Kerja Mutu (KKM), partisipasi dalam pengambilan keputusan, supervisi yang demokratis, desain pekerjaan partisipatif, dan partisipasi dalam pemanfaatan hasil.

Hasil analisis dengan menggunakan PHA diperoleh urutan prioritas faktor-faktor QWL tersebut, yaitu: desain pekerjaan partisipatif, supervisi yang demokratis, partisipasi dalam pemanfaatan hasil, Kelompok Kerja Mutu, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Alternatif strategi yang dapat diterapkan PT LJP yaitu dengan menerapkan faktor-faktor QWL ke dalam sebuah program formal, sehingga karyawan dapat lebih merasakan manfaat yang diperoleh dari penerapan QWL ini.

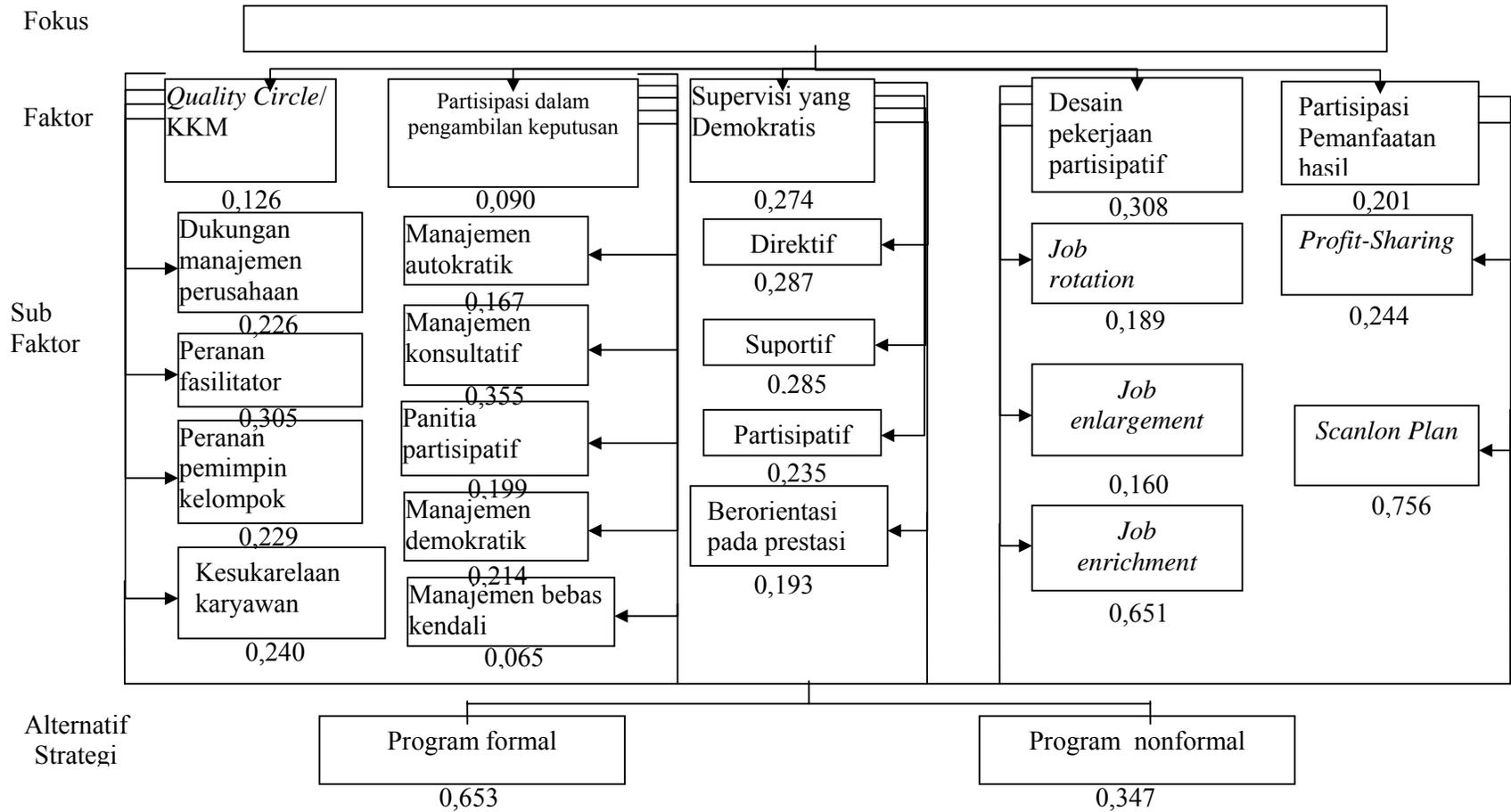
Beberapa hal yang harus diperhatikan atau diprioritaskan dalam penerapan faktor-faktor QWL tersebut yaitu: program pemerdayaan pekerjaan, supervisi yang diperlukan, yaitu karyawan masih perlu mendapat bimbingan dan dukungan dari atasannya dalam bekerja, serta memberikan insentif dengan program *scanlon plan*. Dalam KKM hal yang harus lebih diperhatikan ialah peranan fasilitator tanpa mengabaikan peranan yang lain yaitu dukungan manajemen perusahaan, peranan pemimpin kelompok, serta kesukarelaan karyawan. Dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan karyawan dan pekerjaannya, manajemen perusahaan harus lebih mengonsultasikan terlebih dahulu terhadap karyawan sebelum memutuskan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z. 2002. Kiat Mengatasi Permasalahan Praktis Penggemukan Sapi Potong. Agro Media Pustaka, Jakarta.
- Cascio, W. F. 1995. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit*. Edisi ke-4. Mc. Graw-Hill Inc., Amerika Serikat.
- Davis, K. dan J. W. Newstorm. 1994. Perilaku dalam Organisasi. Jilid 1 dan

2. Edisi ke-7. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hersey, P. dan K. H. Blanchard. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan SDM*. Edisi ke-4. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Martel, J-P dan G. Dupuis. 2006. *Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of New Model and Measuring Instrument*. *Social Indicator Research*. Vol. 77. Hlm 333-368. DOI 10.1007/s11205-004-5368-4 [20 Desember 2008].
- Rose, C. dan L-S. Beh. 2007. *Linking QWL and Job Performance: Implication for Organizations*. *Performance Improvement*. Vol 46(6). Hlm 30-35. DOI:10.1002/pfi.139 [20 Desember 2008]
- Royuela, V., J.L. Tamayo dan J. Surinach. 2008. *The Institutional Vs The Academic Definition of The Quality or Work Life. What is The Focus of The European Commission?* *Social Indicator Research*. Vol. 86. Hlm 401-415. DOI 10.1007/s11205-0079175-6 [2 Februari 2009].
- Zin, R.M. 2004. *Perception of Professional Engineers Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment*. *Gadjah Mada International Journal of Business*. Vol. 6 (3). Hlm 323-334.

LAMPIRAN



Gambar 2. Hasil Penghitungan Bobot Prioritas dalam Analisis Keputusan Penerapan *Quality of Work Life* di PT LJP