

**THE RELATED APPLYING CONTEXT ANALYSIS OF QUALITY OF WORK LIFE
TO COMPANY'S EMPLOYEE SATISFACTION BASED ON LION SUPERINDO
INDONESIA COMPANY'S EMPLOYEE DISTRICT SINGOSARI OF MALANG CITY
IN THE CONTEXT OF FENOMONOLOGIST**

Magisterano Dayka Pratama

Jurusan Management Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

daykatama@gmail.com

ABSTRACT

Quality of life (QWL) defined as a strategy of workplace to support and protect worker satisfaction goes for the purpose of raising working conditions employees and organization (lau and may, 2002). Superindo As one of the companies largest retail in Indonesia has various employee with different educational background between each branch. This is what it calls Superindo for more creative and dynamic in applying QWL on each branch to improve satisfaction work in every person employees. The purpose of this research to know how the links between the application of QWL, that applied by one branch of Superindo at Superindo Singosari, Malang city with satisfaction employees. Using the methodology kualitatif-fenomonologist, researchers attempt to catch phenomena arrested researchers for working there to connect with the researchers's knowledge as university student. Researchers interviewing deeply to 5 employee of it with a view to see how the application of QWL contained in superindo singosari and how QWL has a purport links with satisfaction of employees.

The result of this research explained that the interconnected of the application of QWL on satisfaction employees has presence. Futhermore this research produce the statement that leadership is one of the most important than other factors at QWL, besides work restructuring and system of repayment in applying QWLof retail business.

Keywords: quality of life, work restructuring, system of repayment ,leadership, and work satisfaction.

PENDAHULUAN

Pada saat ini Kualitas Kehidupan Kerja atau QWL seringkali dipandang sebelah mata oleh banyak perusahaan.

Program yang terdapat pada QWL seperti restrukturisasi kerja, sistem imbalan, dan lingkungan kerja (Nawawi, 2003) hanya dijalankan tanpa melihat sisi subjektif karyawan atau keinginan karyawan. Sehingga QWL tidak berjalan sebagaimana

mestinya pada perusahaan. Para pengambil keputusan di dalam suatu organisasi hanya memikirkan bagaimana membuat bisnisnya berjalan dan berkembang tanpa memikirkan kesejahteraan hidup para karyawannya. Hal ini dibuktikan dengan beberapa fenomena di Indonesia yaitu para buruh menuntut kenaikan gaji dan perbaikan kualitas kehidupan kerja di perusahaan mereka. Sebagai contoh karyawan PT. GRAHA KARYA TEKSTIL yang menuntut untuk pembayaran upah yang layak dengan melakukan aksi mogok kerja (Solidaritas.net, 2015).

Tingkatan pendidikan yang dimiliki setiap individu sangatlah mempengaruhi bagaimana seseorang mempersepsikan *Quality of Work Life* (Dessler, 2005), oleh karena itu beberapa perusahaan yang memiliki berbagai karyawan dengan berbagai latar belakang pendidikan yang berbeda mengharuskan untuk lebih kreatif dan dinamis dalam mengelola karyawannya. Superindo sebagai salah satu perusahaan retail terbesar di Indonesia memiliki berbagai karyawan dengan latar belakang pendidikan yang berbeda pada setiap gerainya. Inilah yang mengharuskan Superindo untuk lebih kreatif dan dinamis dalam menerapkan QWL pada setiap

gerainya untuk meningkatkan kepuasan kerja pada setiap diri karyawannya.

Penelitian kali ini bertempat di salah satu cabang yang dimiliki oleh PT. LSI di kota Malang, yaitu bertempat di Superindo Singosari. Pemilihan tempat ini dikarenakan Superindo Singosari merupakan cabang Superindo pertama yang didirikan di kota Malang, selain itu Superindo Singosari mempunyai 40 karyawan dengan berbagai latar belakang yang berbeda. Sebagai gerai Superindo pertama di kota Malang, Superindo Singosari menjadi tolak ukur bagi Superindo lain dalam mengelola karyawan agar selalu memenuhi target penjualan perusahaan.

Quality of Work Life yang baik dapat menyebabkan peningkatan kepuasan kerja pada diri karyawan (Kondalkar, 2009). Hal tersebut dapat diwujudkan dengan penerapan program-program yang terdapat pada QWL seperti restrukturisasi kerja, perbaikan sistem imbalan, dan Leadership (Nawawi dan Cascio, 2003). Fenomena yang didapat selama bekerja, berhentinya karyawan dari Superindo Singosari dikarenakan karena adanya sistem kerja yang tidak baik, jam kerja yang tidak fleksibel, sistem imbalan yang kurang dapat memotivasi, sampai ketidakcocokan dengan

gaya kepemimpinan store manager yang ada di Superindo Singosari.

Berdasarkan paparan di atas maka peneliti ingin meneliti lebih dalam hubungan antara penerapan QWL dan kepuasan kerja karyawan di dalam perusahaan ritail. Karena seperti yang telah dipaparkan di atas program-program yang terdapat pada QWL sangatlah penting untuk diwujudkan dalam pembentukan kepuasan kerja karyawan. Sehingga pada akhirnya Kepuasan kerja karyawan dapat berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan ke arah yang lebih positif (Handoko, 2001).

Sementara itu penelitian terdahulu telah banyak meneliti pengaruh QWL terhadap kepuasan kerja, dengan tidak mendalam pada faktor pembentuk dan dimensi QWL dengan menggunakan metode kuantitatif. Kali ini peneliti ingin meneliti lebih dalam terhadap fenomena yang terdapat pada penerapan QWL pada Superindo Singosari dengan tidak mengenyampingkan faktor subjektif dari karyawan yang bersangkutan dengan metode penelitian kualitatif. Judul yang digunakan dalam penelitian ini adalah **“ANALISIS HUBUNGAN PENERAPAN QUALITY OF WORK LIFE TERHADAP**

KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. LION SUPERINDO INDONESIA (LSI) CABANG SINGOSARI MALANG DALAM KONTEKS FENOMONOLOGIS”.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat diketahui permasalahan yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Perumusan Masalah

1. Bagaimana penerapan QWL pada Superindo Singosari?
2. Bagaimana pemaknaan karyawan Superindo Singosari terhadap kepuasan kerja?
3. Bagaimana keterkaitan antara pelaksanaan QWL dengan pembentukan kepuasan kerja karyawan?

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini disusun untuk hal berikut, yaitu:

Tujuan Penelitian

1. Menjelaskan penerapan QWL pada Superindo Singosari.
2. Menjelaskan pemaknaan karyawan Superindo Singosari terhadap kepuasan kerja.
3. Menjelaskan adanya keterkaitan antara pelaksanaan QWL dengan

pembentukan kepuasan kerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Quality Of Work Life

(Nawawi, 2003) mengemukakan 3 aspek kualitas paling penting dalam usaha meningkatkan kualitas kehidupan kerja pada karyawan di suatu organisasi, adalah sebagai berikut:

1. Restrukturisasi kerja
2. System imbalan
3. Lingkungan kerja

Tak jauh dari berbagai teori dan pendapat para ahli manajemen sumber daya manusia diatas, sebagai faktor penentu penerapan Quality of Work Life (QWL) pada Superindo Singosari dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

Restrukturisasi Kerja

Restrukturisasi kerja menyangkut perbaikan metode atau sistem kerja, konsep baru yang dapat menciptakan pekerjaan yang lebih tertantang untuk dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja. (Herzberg, 2003) menambahkan fokus dari restrukturisasi kerja yang diciptakan oleh perusahaan adalah lebih kepada *job enrichment* dan *job enlargement*. Sehingga karyawan tidak merasa jenuh terhadap pekerjaannya dan termotivasi untuk mengembangkan semua potensi yang dimilikinya.

Selain itu faktor lain yang terdapat pada restrukturisasi kerja adalah perencanaan karir dan jam kerja yang fleksibel (Gary Dessler, 2003). Karena perencanaan karir berperan penting dalam menjamin bahwa organisasi memiliki angkatan kerja yang kompetitif dan berpengetahuan (Stone, 2005), jika jam kerja yang fleksibel dapat membantu individu untuk meningkatkan tanggung jawab mereka.

Sistem imbalan

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sehubungan dengan itu, (Simamora, 2000) menuturkan kompensasi merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Selanjutnya (Nawawi, 2001) mengemukakan bahwa kompensasi bagi organisasi merupakan penghargaan atau ganjaran pendapatan pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan disebut bekerja.

Schoell et.al dalam Buchari Alma (2003) menambahkan bentuk pembayaran atau benefits yang diterima oleh karyawan adalah:

- *Direct Financial* seperti: wages, salaries, dan bonus

- *Indirect Payments* seperti fringe benefitis yaitu keuntungan dalam bentuk asuransi, cuti dan libur.
- *Nonfinancial reward*, yaitu berupa penghargaan bukan dalam bentuk uang seperti pekerjaan, jabatan yang menjanjikan masa depan, pengaturan jam kerja yang lebih santai/fleksibel.

Werther and Davis dalam Wibowo(2007) menyatakan beberapa syarat – syarat sistem imbalan yang baik, yaitu:

1. Bersifat Menarik/ Atraktif.
Sistem penggajian sebaiknya bersifat atraktif, agar menarik bagi orang luar untuk memasuki perusahaan yang memiliki kebijakan tersebut.
2. Bersifat Kompetitif:.
Sistem penggajian juga harus bersifat kompetitif agar bisa bersaing dengan perusahaan sejenis atau perusahaan lain yang berada di dalam lingkungannya.
3. Harus dirasakan Adil.
Sistem penggajian harus dapat dirasakan adil bagi semua karyawan, dimana pekerjaan

yang memang berat menerima imbalan lebih dibandingkan dengan pekerjaan yang ringan.

4. Bersifat Motivatif.

Sistem penggajian harus bersifat motivatif agar karyawan merasa adanya suatu rangsangan untuk memacu prestasi kerjanya karena adanya nilai imbalan yang sesuai.

Leadership

Cascio (2003) menambahkan beberapa syarat untuk terciptanya QWL sehingga dapat berjalan dengan baik, beberapa syarat tersebut adalah:

1. Manajer seharusnya dapat menjadi seorang pemimpin yang baik serta dapat menjadi pembimbing karyawannya, bukan sebagai “Bos” dan diktator.
2. Keterbukaan dan kepercayaan, kedua faktor tersebut merupakan persyaratan utama dalam penerapan konsep *Quality Of Work Life* dalam manajemen.
3. Informasi yang berkaitan dengan kegiatan dan manajemen harus diinformasikan kepada karyawan, dan saran-saran dari

para karyawan harus diperhatikan secara serius.

4. *Quality Of Work Life* harus dilakukan secara berkelanjutan mulaidari proses pemecahan masalah yang dihadapi oleh manajemen dan para karyawan hingga sampai membentuk mitra kerja diantara mereka.
5. *Quality Of Work Life* tidak dapat dilaksanakan secara sepihak oleh manajemen saja, melainkan peran serta seluruh karyawan perlu ditingkatkan.

Merujuk pada pendapat yang dikemukakan oleh Cascio di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor leadership menjadi salah satu faktor yang harus diperhatikan di dalam menerapkan QWL pada perusahaan.

Indikator Kepuasan Kerja

Banyak indikator – indikator yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja pada diri pekerja. Timbulnya kepuasan kerja sendiri tidak terpaku dari pemenuhan semua variabel – variabel kepuasan kerja, karena individu satu dan yang lain mempunyai karakter yang berbeda – beda. Berikut indikator-indikator yang dapat membentuk kepuasan kerja menurut (As'ad, 2001):

1. Kepuasan Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam – macam tunjangan, fasilitas yang diberikan oleh perusahaan sampai dengan promosi karyawan.

2. Kepuasan Fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik karyawan. Hal ini mencakup jenis pekerjaan itu sendiri, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan suhu atau ruangan yang nyaman sampai kesehatan dan umur karyawan.

3. Kepuasan Sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sesama karyawan, atasan dan bawahan sampai dengan karyawan yang berbeda divisi.

Hubungan antara karyawan dalam anggota organisasi merupakan salah satu faktor penting untuk pemenuhan kepuasan secara non – material

(spiritual dan rohani). Jika kebutuhan ini terpenuhi maka akan mendorong dan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik lagi (Abu Sinn, 2006).

4. Kepuasan Psikologi

Merupakan indikator yang menyangkut tentang kejiwaan karyawan. Hal ini mencakup minat dan ketentraman dalam bekerja.

Metodologi Penelitian

Dengan menggunakan metode Kualitatif-Fenomonologis di dalam penelitian ini penulis mencoba menangkap pengalaman yang dirasakan selama bekerja pada Superindo Singosari sebagai pegawai paruh waktu selama 1 tahun. Disini penulis menangkap berbagai macam keluhan pegawai dan kondisi toko yang akan penulis coba untuk disenergikan dengan teori yang penulis pelajari pada perkuliahan. Secara obyektif penulis akan menangkap pengalaman yang diperoleh dengan mencoba menggali pandangan subyektif setiap pegawai terhadap apa yang dirasakan karyawan saat bekerja di Superindo Singosari dengan tema yang sudah penulis tentukan.

Dalam penelitian ini wawancara secara mendalam dilakukan terhadap lima informan yang telah peneliti pilih dari beberapa calon responden berdasarkan jabatan setiap divisi, kemampuan di dalam memahami topik penelitian dan lama pengalaman kerja karyawan. Informan dalam penelitian kali ini kesemuanya adalah anggota dari Superindo Singosari.

Hasil Penelitian

Penerapan QWL di Superindo Singosari

1. Restrukturisasi Kerja

- Perencanaan karir yang membutuhkan waktu yang sangat lama
- Jam kerja yang memberatkan pegawai
- *Job enrichment* dan *job enlargement* tidak berjalan secara maksimal

2. Sistem Imbalan

- Tidak bersifat adil
- Tidak bersifat *motivative*
- Kurangnya pemberian reward kepada karyawan

3. Leadership

Minim kehadiran pemimpin yang berkualitas untuk membenahi gerai Superindo.

**Pemaknaan Karyawan Superindo
Singosari Terhadap Kepuasan Kerja**

N o.	Sekolah Menengah Atas	Dengan Mengikuti Pendidikan Sarjana
1	Gaji merupakan hal yang utama	Jenjang karir merupakan yang utama
	Lebih menerima jam kerja yang kurang fleksibel	Memperhitungkan dan lebih menimbang antara jam kerja dengan hak yang didapat
	Ketentraman pekerja lebih kepada hubungan antara karyawan	Ketentraman bekerja lebih mengarah kepada bagaimana mengembangkan karir
	Ketika menunjukkan indikasi ketidakpuasan maka pekerja akan bersuara (voice)	Ketika menunjukkan indikasi ketidakpuasan maka pekerja akan berhenti (exit)
	Pekerja lebih setia kepada perusahaan	Pekerja selalu membandingkan pekerjaan dan ada indikasi untuk berhenti
	Jika pekerja tidak puas pekerja akan sering mengabaikan peraturan perusahaan	Jika pekerja tidak puas pekerja akan tetap berusaha mematuhi peraturan perusahaan

Keterkaitan Antara Penerapan QWL dengan Pembentukan Kepuasan Kerja Karyawan

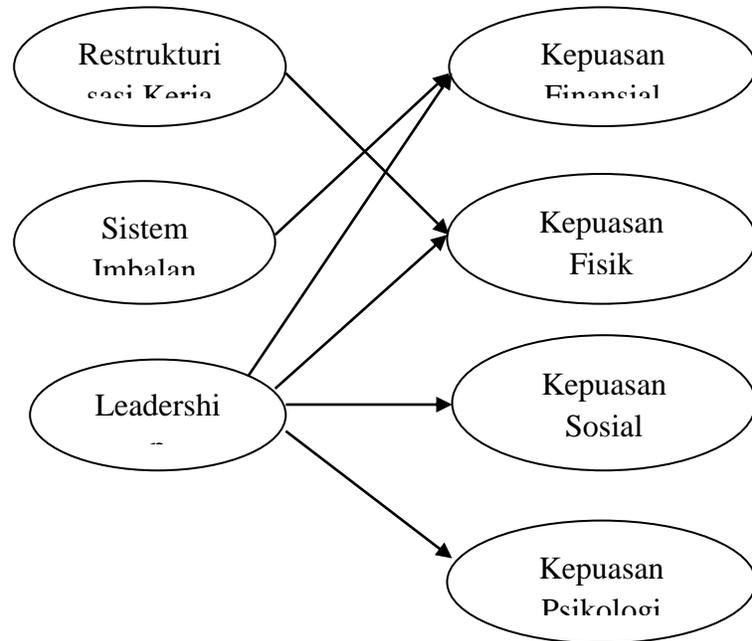
Membentuk kepuasan kerja karyawan pada bisnis retail lebih sulit daripada membentuk kepuasan kerja di dalam bisnis jasa atau manufaktur lainnya. Disamping di dalam bisnis memiliki beberapa cabang dengan karakter pemimpin yang berbeda di dalam bisnis retail diharuskan untuk mengerti adanya perbedaan di dalam latar belakan dan pemikiran setiap pegawai. Karena pada setiap gerai yang ada, pemimpin diharuskan untuk mematuhi peraturan yang telah diterapkan oleh Superindo pusat dan memberdayakan SDM yang ada untuk dikelola sebaik – baiknya.

Di dalam membentuk kepuasan kerja karyawan pada bisnis retail peran QWL sangatlah penting untuk diperhatikan. Karena beberapa faktor yang terdapat pada QWL dapat menunjang pembentukan kepuasan kerja karyawan, untuk lebih jelasnya dapat dijabarkan melalui gambar 1. Beberapa syarat yang dijabarkan oleh beberapa ahli seperti As'ad (2001) atau Riggio (2005) di dalam pembentukan kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui penerapan QWL yang baik.

Peran penting pemimpin dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan pada Superindo Singosari, menuntut perspektif pemimpin yang memperdulikan proses pekerjaan bukan hanya hasil akhir. Individu lulusan Sarjana yang ditempatkan pada level atas seperti Assisten Manager cenderung hanya memandang dan menganalisa pekerjaan melalui hasil akhir. Perspektif seperti ini dapat diartikan pemimpin hanya dapat memerintahkan tanpa adanya kontrol pekerjaan yang baik terhadap bawahannya, sehingga karyawan merasa tidak dihargai atas hasil kinerjanya. Lulusan Sarjana sebagian besar hanya dapat unggul di dalam menganalisa kondisi toko tanpa kinerja yang baik pada mendelegasikan wewenang kepada para bawahannya. Hal ini berdampak pada menurunnya Kualitas Kehidupan Kerja karyawan dan menurunnya kepuasan kerja karyawan.

Gambar 1

Pengaruh QWL terhadap Kepuasan Kerja



Sumber: Penulis, 2015

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa dengan adanya Quality of Work Life (QWL) yang baik pada perusahaan maka akan membantu dalam terbentuknya kepuasan kerja pada diri karyawan. Karena faktor – faktor yang terdapat pada QWL dapat disnergikan dengan faktor –faktor yang terdapat dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Namun di dalam pelaksanaannya QWL diharuskan bersifat fleksibel dan menyesuaikan dengan kondisi

yang ada agar pelaksanaannya dapat berjalan secara maksimal.

Pada bisnis retail seorang pemimpin gerai diharuskan untuk jeli dalam memilah bagaimana menciptakan lingkungan kerja dan QWL yang terbaik untuk diterapkan pada gerai yang dipimpinnya. Karena beberapa faktor dan kekurangan yang ada tidak dapat secara cepat diubah oleh pemimpin gerai tersebut dan merupakan kebijakan yang mutlak diberikan oleh Kantor Superindo Pusat. Oleh karena itu pemimpin di dalam gerai Superindo harus dapat mempraktekkan gaya kepemimpinan yang moralis dan demokratis untuk dapat merangkul seluruh karyawan di dalam mencapai tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Akrani, G 2011, *What is job enrichment? Meaning features advantages*, Viewed 10 May 2015, <<http://kalyan-city.blogspot.com/2011/08/what-is-job-enrichment-meaning-features.html>>
- Arifin, Noor 2012. *Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, Dan Kepuasan Kerja Pada CV. Duta Senenan Jepara*. Jurnal Ekonomi. Volume 8. No. 1. hal 12-13. Penerbit : STIENU Jepara
- Cascio, Wayne F 2003. *Managing Human Resource : Produktivitas, Quality of Work Life and Profits*. 6th Edition Burr Ridge : Irwin McGraw-Hill.
- Cascio, Wayne F. 2003. *Managing Human Resources*. Colorado: McGraw Hill
- Denny Moeryadi. 2009. *Pemikiran Fenomenologi menurut Edmund Husserl*
- Denzim, Norman K., and Lincoln, Yvonna S. 2009. *Handbook of qualitative research* (terjemahan). Yogyakarta Pustaka Pelajar.
- Dessler, Gary. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Edisi Kesembilan. Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Dewi, Anggraini Tresna. 2006. *Analisis Pengaruh Quality Of Work Life Terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan(Studi Kasus Kantor Pusat PT Pos Indonesia(Persero))*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Manajemen. IPB. Bogor. Dalam <http://repository.ipb.ac.id> di akses 14 juni 2015
Dipublikasi oleh jurnalstudi.blogspot.
- Donny .2005. *Fenomenologi dan Hermeneutika: sebuah Perbandingan*
- Gitosudarmo, Indrio & Sudita, Nyoman. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Gitosudarmo, Indrio & Sudita, Nyoman. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Hadari, Nawawi. 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Hasibuan. (2005). manajemen sumber daya manusia. In Hasibuan, *manajemen sumber daya manusia* (pp. 50-70). jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Iksan, Muh. Ryan Rizaldhy. 2013. *Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Kualitas Kehidupan Kerja (Quality Of Work Life) Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Taspen (Persero) KCU Makassar*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Unhas :

