



JURNAL

ILMU-ILMU EKONOMI - SOSIAL DAN TEKNOLOGI

TECHNO-SOCIO EKONOMIKA

Total Quality Management (TQM) Extension Practices And Performance: A Case Study In Malaysian Aerospace Industries, Sri Widodo Soedarso

Penerapan Fungsi Kompensasi Dan *Maintenance* Yang Baik Akan Meningkatkan *Quality Of Work Life* Dalam Suatu Organisasi, H. Vip Paramarta

■ Pengaruh Fluktuasi Dollar Terhadap Ekspor Non Migas Indonesia – Amerika Serikat Periode 2000.01 – 2009.05, Sugiartining dan Welly Surjono

Analisis Kesehatan Perusahaan Dengan Harga Saham Pada Perusahaan Industri Tekstil Di Bursa Efek Indonesia, Suniarty Muljadihardja

Peranan Komunikasi Internal Dalam Menunjang Efektivitas Kerja Karyawan, H. Rusmin Nuryadin

■ Kinerja Promosi Dan Kerelasiaan Mahasiswa Terhadap Citra Perguruan Tinggi Serta Kepuasan Mahasiswa Setelah Memilih Program Magister Manajemen, Munadjat

■ Perencanaan Kegiatan *Maintenance* Mesin Di PT. Danar Mas *Concern* Dengan Melakukan Simulasi Sistem Menggunakan Pro Model, Djoko Pitoyo

■ Transaksi Derivatif Dan Faktor Resiko, Hilda Purnamawati dan Iyan Sukiman

■ Analisis Proses Bisnis Untuk Meningkatkan Mutu, Mengelola Sumber Daya Manusia Dan Efisiensi Kerja, Fitria Lilyana

■ Aplikasi Komunikasi Dalam Konteks Organisasi Perbankan, Didi Supardi

■ Analisis Lingkungan Eksternal Mikro Dan Makro Industri Makanan Minuman Khususnya Biskuit Di Indonesia, Aryanti Ratnawati

■ Analisis perbedaan kinerja perusahaan go publik perata dan non perata laba, Deden Rizal Riyadi

Diterbitkan oleh :

L P P M



UNIVERSITAS SANGGA BUANA YPKP

PENERAPAN FUNGSI KOMPENSASI DAN MAINTENANCE YANG BAIK AKAN MENINGKATKAN *QUALITY OF WORK LIFE* DALAM SUATU ORGANISASI*.

Oleh: H. Vip Paramarta

ABSTRACT

The Role of Compensation and Maintenance in Quality of Work Life

The main purpose of this research is to study and analyze the role of compensation and maintenance in quality of work life.

The library research was used in doing and making this report. Financial and nonfinancial compensation system are applied in an organization or business. Work communication, health and safety, conflict of work control, work conseling, labor union, and collective bargaining are the maintenance program which were applied in an organization or business. Job redesign, management participation, organization development, and quality circle are the quality of work life program which were applied in organization or business.

The result of research showed that the compensation and maintenance have the positively and significantly role in the quality of work life in an organization.

Keywords: *compensation, maintenance, and quality of work life*

1.1. Latar Belakang

Kompensasi merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang perlu mendapat perhatian penting dari suatu organisasi baik yang berorientasi pada profit maupun non-profit. Mangkunegara (2000: 84) penerapan sistem kompensasi yang adil dan dapat memenuhi kebutuhan pekerja dalam suatu organisasi akan dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi kerja, kinerja, dan produktivitas kerja. Pernyataan ini didukung oleh temuan survei dari Vough (1979: 2) yang menyimpulkan bahwa pembayaran kompensasi berdasarkan sistem kinerja akan dapat meningkatkan produktivitas organisasi rata-rata mencapai 29 % sampai 63%. Di sisi lain, hasil survei yang dilakukan oleh Dreher and Bretz (1999: 54) pada pekerja perusahaan manufaktur di Afrika menunjukkan bahwa hampir 42% responden menyatakan pendapatnya bahwa: mereka merasa bosan bekerja, mogok, absen, meninggalkan pabrik sebelum waktunya, dan melakukan pengrusakan di tempat kerja karena gaji yang mereka terima relatif rendah dan terjadi diskriminasi dalam sistem kompensasi antara pekerja dari Afrika dengan pekerja dari luar Afrika. Fakta ini memberikan indikasi bahwa dalam memberikan kompensasi kepada karyawan perlu mempertimbangkan faktor internal dan eksternal dari karyawan maupun perusahaan.

Simamora (1995: 417) mengatakan bahwa manajer sumber daya manusia dalam mengambil keputusan mengenai sistem kompensasi yang akan diterapkan perlu mempertimbangkan: (a) beban kerja yang harus dipikul karyawan, (b) kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan, (c) pendidikan, (d) pangkat dan jabatan, (e) pengalaman atau lama bekerja, (f) jumlah tanggungan karyawan, dan (g) kemampuan organisasi dalam memberikan kompensasi.

Di samping kompensasi, fungsi manajemen sumber daya manusia yang lainnya, seperti *maintenance* (pemeliharaan) juga perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari manajer sumber daya manusia karena penerapan dan pelaksanaan fungsi pemeliharaan yang baik pada pegawai akan dapat meningkatkan semangat bekerja, disiplin kerja, moral kerja, dan loyalitas karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Hasibuan, 2000: 176).. Temuan penelitian Dalton and Todor (1998: 62) mengungkapkan bahwa kegagalan organisasi perusahaan kecil dan menengah untuk mencegah meningkatnya absensi, *turn-over*, konflik, dan suasana kerja yang tidak harmonis pada perusahaan disebabkan karena belum diterapkan dan dilaksanakannya fungsi pemeliharaan karyawan secara optimal. Fungsi pemeliharaan dalam manajemen sumber daya manusia ini biasanya dilakukan melalui program pengembangan karir karyawan, kesehatan dan keselamatan kerja, hubungan industrial, dan komunikasi antara pekerja dan perusahaan.

Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) yang baik dalam suatu organisasi perlu diciptakan dan ditingkatkan secara terus-menerus karena kualitas kehidupan kerja yang baik akan dapat meningkatkan kepuasan, harga diri, motivasi, keterlibatan, dan komitmen pengalaman individu yang berkenaan dengan kehidupan mereka dalam bekerja (Bernardin and Russell, 1993: 520). Ada indikasi yang kuat bahwa perbaikan dalam QWL yang menguntungkan akan mempengaruhi kinerja organisasi dan kemampuan perusahaan untuk bersaing dalam lingkungan global (Carrell et al, 1995: 31). Peningkatan QWL biasanya difokuskan pada program (1) kondisi kerja, yang mencakup: keamanan; kesehatan dan lingkungan fisik, (2) keadilan dalam pemberian kompensasi, (3) manajemen partisipasi, (4) pengembangan organisasi, (5) mendesain

kembali pekerjaan, dan (6) siklus kualitas kerja (Harvey and Bowin, 1996).

Pemberian kompensasi yang adil dan memenuhi kebutuhan karyawan serta pemeliharaan karyawan yang memadai akan mempunyai peranan positif dalam upaya peningkatan kualitas kehidupan kerja di tempat bekerja dan pada akhirnya hal ini akan dapat meningkatkan kepuasan kerja, kinerja, dan produktivitas organisasi dalam mencapai tujuan (Lovers and Cameron, 1993: 56). Lawler (1983: 6) juga mempertegas bahwa kompensasi dapat mempengaruhi keefektifan organisasi dan memainkan peranan penting dalam pengendalian perilaku pekerja.

Bertitik tolak dari uraian di atas maka tema sentral dalam penulisan karya ilmiah adalah "Penerapan Fungsi Kompensasi dan Maintenance yang Baik akan Meningkatkan Quality of Work Life Dalam Suatu Organisasi".

1.2 Kerangka Pemikiran

Penomena relatif kurangnya perhatian organisasi atau perusahaan terhadap peningkatan kompensasi, pemeliharaan (*maintenance*) dan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dalam pengembangan organisasi perlu dicari pemecahannya karena kompensasi, pemeliharaan, dan kualitas kehidupan kerja yang baik akan dapat mempengaruhi keefektifan organisasi dalam mencapai tujuan dan dapat mengendalikan perilaku sumber daya manusia baik secara individu maupun kelompok. Pendekatan yang digunakan untuk memecahkan masalah penelitian pustaka ini, akan mengacu pada teori manajemen sumber daya manusia dengan fokus pada teori kompensasi, pemeliharaan, dan kualitas kehidupan kerja. Untuk itu, pada bagian ini akan dikutip beberapa pendapat para pakar manajemen sumber daya manusia yang menjelaskan mengenai kompensasi, pemeliharaan, kualitas kehidupan kerja, dan peranan kompensasi dan pemeliharaan dalam kualitas kehidupan kerja manajemen sumber daya manusia secara berturut-turut sebagai berikut.

Pengertian kompensasi menurut beberapa pakar adalah sebagai berikut:

- (1) *Employee compensation is all form of pay or rewards going to employees and arising from their employment and it has two main components. There are direct financial payment in the form of wages, salaries, incentives, commission and bonuses, and there are indirect payments in the form of financial benefit like employer-paid insurance and vocation* (Dessler, 2000: 396).
- (2) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka (Gomes, 2001: 129).
- (3) Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) yang berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi harus adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi (Sedarmayanti, 2001: 9).

Dari beberapa pendapat para pakar di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah semua penghargaan atau imbalan yang diberikan kepada pekerja secara adil dan

layak baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial atas kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kompensasi finansial yang diberikan kepada pekerja dapat berupa: upah; gaji; komisi; bonus; program asuransi dan kesehatan; bantuan sosial; tunjangan-tunjangan; dan ketidakhadiran yang dibayar, sedangkan kompensasi nonfinansial dapat berupa: tugas-tugas yang menarik dan menantang; tanggung jawab yang lebih besar; peluang akan pengakuan; peluang adanya promosi; kebijakan-kebijakan yang sehat; supervisi yang kompeten; rekan sekerja yang menyenangkan; simbol status yang tepat; lingkungan kerja yang nyaman; kompensasi kafeteria; minggu kerja yang dipadatkan; dan sharing pekerjaan.

Pengertian pemeliharaan (*maintenance*) menurut beberapa pakar adalah sebagai berikut:

- (1) Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang sesuai dengan kebutuhan sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi (Sedarmayanti, 2001: 10).
- (2) Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun (Gomes, 2001: 219).
- (3) Pemeliharaan karyawan meliputi dua hal, yaitu adanya serikat buruh dan perlindungan hukum sebagai media komunikasi yang efektif antara karyawan dengan majikan (Harris, 2000: 9).

Dari beberapa pendapat para pakar di atas dapat disimpulkan bahwa pemeliharaan adalah usaha yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi, yang dilakukan melalui program komunikasi kerja; kesehatan dan keselamatan kerja; pengendalian konflik kerja, konseling kerja, hubungan serikat buruh dan perundingan kolektif.

Pengertian kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) menurut beberapa pakar adalah sebagai berikut:

- (1) *Quality of life is a national culture attribute that emphasize relationships and concern for others* (Robbins, 2001: 66).
- (2) *Quality of work life (QWL) is more of management philosophy than a program: it is a way of viewing the organization life of the workers. QWL is seen bay as incorporating work design, collective bargaining, industrial democracy, and organization development* (Marks et. al, 1998: 61).
- (3) *Quality of work life, or QWL, for short, is a term that has gained deserved prominence in orginazation behavior as an indicators of the quality human experiences in the workplace. It expresses a special way of thinking about people, their work, and the organization in which careers are fulfilled. It established a clear objective thtat high productivity can and should be achieved along with satisfaction of the human resources-the people who do the required work. In practicalar, managerial commitments to QWL entail a willingness to pursue: participative problem solving, work restructuring,*

Dari beberapa pendapat para pakar di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) adalah suatu usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk memperbaiki persepsi pekerja terhadap kesejahteraan fisik dan psikologi mereka pada pekerjaan, yang dilakukan melalui program desain pekerjaan; manajemen partisipasi; pengembangan organisasi; dan siklus kualitas.

Peranan kompensasi dan pemeliharaan terhadap kualitas kehidupan kerja manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para pakar sebagai berikut.

- (1) *There are strong indications that improvement the rewards system and employee maintenance had favorably affect on the quality of work life, organizational performance, and enable companies to compete in global environment* (Davis and Cherns, 1999: 486).
- (2) *Recognition and benefit are important of total compensation which have a positive role and impact on the employee productivity, maintenance, and quality of working life* (McCaffery, 1999: 101).
- (3) Pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang baik khususnya melalui program komunikasi kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, pengendalian konflik kerja, dan konseling kerja berperan penting dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja pegawai pada suatu perusahaan (Mangkunegara, 2000: 10).

Job redesign, collective bargaining, safety-health, and labor union are the form of maintenance which have important role in improving the quality of working life (Falbe, 1996: 140).

Dari beberapa pendapat para pakar mengenai peranan atau dampak dari kompensasi dan pemeliharaan pegawai terhadap kualitas kehidupan kerja sumber daya manusia maka dapat dikristalisasikan hubungan antar variabel melalui dua tahap: (1) kompensasi berperan dalam pemeliharaan pegawai dan (2) kompensasi dan pemeliharaan pegawai secara parsial maupun simultan berpengaruh dalam kualitas kehidupan kerja sumber daya manusia.

Bertitik tolak dari keseluruhan kerangka pemikiran di atas maka dapat dirumuskan paradigma keterkaitan kompensasi dengan pemeliharaan, serta kompensasi dan pemeliharaan dengan kualitas kehidupan kerja seperti yang tampak pada Gambar 1.1 di bawah ini.

1.3. Bentuk Kompensasi yang Diterapkan Dalam Sebuah Organisasi

Setiap individu yang memasuki suatu organisasi akan menyumbangkan segala kemampuan, usaha, tenaga, dan pikirannya untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Sebagai balas jasa atas kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi ini, maka mereka diberikan kompensasi. Kompensasi ini digunakan untuk memenuhi berbagai harapan atau kebutuhan dari setiap individu yang menjadi anggota atau memasuki suatu organisasi. Kompensasi yang diberikan kepada setiap individu ini harus adil dan layak baik secara internal maupun eksternal

agar dapat memenuhi kebutuhannya sehingga mereka menjadi lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas baik di masa sekarang dan yang akan datang.

Secara umum ada dua bentuk kompensasi yang diberikan oleh pihak manajemen kepada karyawan, yaitu (1) kompensasi finansial (*financial compensation*) dan (2) kompensasi nonfinansial (*nonfinancial compensation*). Kompensasi finansial ini memiliki dua bentuk, yaitu (a) kompensasi finansial langsung yang bentuknya berupa: upah; gaji; komisi; dan bonus, dan (b) kompensasi finansial tidak langsung yang berbentuk: program asuransi dan kesehatan; bantuan sosial untuk karyawan; tunjangan-tunjangan (pensiun, kesehatan, kesejahteraan sosial dan beasiswa); dan ketidakhadiran yang dibayar (liburan, hari-hari besar, sakit, dan cuti hamil). Kompensasi nonfinansial adalah kepuasan yang diperoleh oleh karyawan yang bersumber dari: (a) pekerjaan itu sendiri dan (b) lingkungan fisik/psikologis di mana seseorang itu bekerja. Kompensasi nonfinansial yang bersumber dari pekerjaan itu sendiri dapat diberikan oleh manajemen dalam bentuk: tugas-tugas yang menarik, tantangan; tanggung jawab; peluang akan pengakuan; perasaan akan pencapaian, dan kesempatan untuk maju. Sedangkan kompensasi nonfinansial yang bersumber lingkungan fisik atau psikologis di mana seseorang itu bekerja, yang dapat diberikan dalam bentuk: kebijakan-kebijakan kerja yang sehat; supervisi yang kompeten; rekan sekerja yang menyenangkan; simbol status yang tepat; kondisi lingkungan kerja yang nyaman; kompensasi kafetaria; minggu kerja yang dipadatkan; dan sharing pekerjaan.

1.4. Program Maintenance yang Diterapkan Dalam Sebuah Organisasi

Setiap organisasi atau perusahaan berusaha semaksimal mungkin untuk menciptakan agar karyawan mereka memiliki loyalitas dan produktivitas kerja yang tinggi. Hal ini akan terwujud apabila adanya upaya dari suatu organisasi untuk meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan yang menunjang tercapainya tujuan organisasi, yang dilakukan melalui penerapan fungsi pemeliharaan manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Secara aplikatif fungsi pemeliharaan manajemen sumber daya manusia ini dapat dilakukan melalui program: komunikasi kerja; kesehatan dan keselamatan kerja; pengendalian konflik kerja, konseling kerja, hubungan serikat karyawan, dan perundingan kolektif. Secara rinci program fungsi pemeliharaan ini akan dijelaskan sebagai berikut.

(1) Komunikasi kerja

Karyawan sebagai bagian dari makhluk sosial perlu mengadakan interaksi baik dengan atasan, bawahan maupun rekan sekerjanya terutama yang berhubungan dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Adanya komunikasi yang baik dan harmonis di antara berbagai pihak ini akan dapat memperkuat mental dan perilaku positif dari pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, karena kesulitan dalam melakukan pekerjaan akan mudah terpecahkan melalui komunikasi dengan pihak-pihak yang terkait.

(2) Kesehatan dan keselamatan kerja

Program ini bertujuan untuk membrikan bantuan dalam melindungi dan memelihara kondisi fisik dan mental

para pekerja, yang dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu (a) menciptakan lingkungan psikologis dan sikap yang mendukung keselamatan kerja dan (b) menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang aman. Keselamatan kerja (*safety*) mencakup semua upaya untuk melindungi pekerja dari luka-luka yang diakibatkan oleh kecelakaan yang berkaitan dengan pekerjaan. Program kesehatan ini dirancang untuk memelihara kesehatan fisik dan mental para pekerja. Melalui program ini diharapkan masalah kesehatan dapat teratasi sehingga produktivitas kerja secara individu tidak terganggu. Pekerja yang memiliki kondisi fisik dan mental yang prima akan sangat menentukan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

(3) Pengendalian konflik kerja

Konflik kerja adalah suatu pertentangan yang terjadi antara yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, dan organisasi dengan kenyataan yang dirasakannya dalam melakukan pekerjaan. Dalam organisasi ada empat macam bentuk konflik kerja, yaitu (a) konflik yang terjadi dalam tingkatan organisasi (*hierarchical conflict*), (b) konflik yang terjadi pada berbagai departemen dalam organisasi (*functional conflict*), (c) konflik yang terjadi antara pemimpin unit dengan staf terutama yang berhubungan dengan wewenang atau otoritas kerja (*line staff conflict*), dan (d) konflik yang terjadi dalam hubungannya dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal (*formal-informal conflict*). Berbagai konflik yang terjadi dalam organisasi perlu segera dikendalikan agar tidak mengganggu produktivitas dan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

(4) Konseling kerja

Konseling kerja merupakan upaya yang disediakan oleh suatu organisasi untuk menangani masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi oleh para pekerja dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan yang menghadapi masalah dalam menyelesaikan pekerjaannya diharapkan untuk menyampaikan masalah yang dihadapi ini kepada konselor dan bersama-sama dengan konselor untuk mencari alternatif pemecahannya, agar masalah yang dihadapi oleh karyawan tersebut tidak mengganggu produktivitas mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

(5) Hubungan serikat karyawan

Organisasi pekerja yang menghimpun para pekerja perusahaan berdasarkan jenis usaha dan mempunyai susunan pengurus di tingkat perusahaan, cabang, daerah, dan pusat. Serikat kerja di perusahaan merupakan organisasi pekerja di tingkat perusahaan berdasarkan jenis usaha, yang berpedoman pada semangat persatuan dan kesatuan. Keberadaan serikat kerja di perusahaan sangat penting dan strategis dalam pengembangan dan pelaksanaan hubungan industrial Pancasila karena lembaga ini mempunyai peran dan fungsi untuk menyalurkan atau memperjuangkan aspirasi pekerja dalam meningkatkan harkat, martabat, derajat, dan kesejahteraan pekerja serta sebagai mitra kerja pengusaha untuk membina para pekerja agar menjadi rajin, jujur, berdisiplin tinggi dan produktif. Antara serikat karyawan, manajemen, dan pemerintah adalah saling bergantung.

(6) Perundingan kolektif

Perundingan kolektif adalah suatu proses di mana para wakil kedua kelompok bertemu dan bermaksud untuk merundingkan suatu perjanjian yang mengatur hubungan-hubungan kedua pihak di waktu yang akan datang. Dalam hubungan karyawan dengan pihak manajemen, perundingan kolektif merupakan proses negosiasi antara pihak karyawan yang diwakili oleh serikat karyawan dengan pihak manajemen untuk menetapkan syarat-syarat hubungan kerja.

1.5. Program *Quality of Work Life* yang Diterapkan Dalam Sebuah Organisasi

Kualitas kehidupan kerja mutlak dan penting untuk ditingkatkan dalam suatu organisasi karena kualitas kehidupan kerja yang baik akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmennya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Ada beberapa program yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja di tempat kerja di antaranya, yaitu program desain pekerjaan, manajemen partisipasi, pengembangan organisasi, dan lingkungan kualitas. Secara rinci program kualitas kehidupan kerja ini akan dijelaskan sebagai berikut.

(1) Desain pekerjaan

Pekerjaan-pekerjaan yang ada dalam organisasi dapat diibaratkan sebagai jembatan penghubung antara karyawan dengan organisasi, karena desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Tujuan dari desain pekerjaan ini adalah untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan organisasi, teknologi dan keprilakuan. Dalam proses mendesain pekerjaan ada tiga unsur yang harus dipertimbangkan, yaitu (1) organisasi, (2) lingkungan, dan (3) perilaku. Agar dapat melaksanakan desain pekerjaan dengan baik, ada beberapa teknik yang dapat digunakan, di antaranya sebagai berikut:

ξ *Job rotation*, yaitu proses memindahkan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain untuk memberikan keragaman pekerjaan dan memberi peluang untuk mempelajari keterampilan baru.

ξ *Job enlargement/horizontal loading*, yaitu menambah tugas-tugas ke dalam suatu jabatan untuk meningkatkan siklus pekerjaan.

ξ *Job enrichment/vertical loading*, yaitu menambah tanggung jawab, otonomi, dan kontrol atas suatu jabatan.

ξ *Autonomous work groups/leaderless work team*, yaitu tim kerja tanpa pemimpin formal yang diangkat oleh perusahaan untuk mengambil keputusan bersama di antara mereka.

(2) Manajemen partisipasi

Manajemen partisipatif adalah suatu proses di mana bawahan atau karyawan dilibatkan secara nyata dalam pembuatan keputusan sampai pada derajat yang bermakna bersama atasannya secara langsung. Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan ini akan memberikan kesempatan yang baik kepada mereka untuk menggunakan kemampuan (kecerdasan, pengetahuan teknis, dan keterampilan komunikasi) dalam menyalurkan aspirasinya, sehingga komitmen mereka terhadap suksesnya pencapaian tujuan menjadi tinggi. Melalui manajemen partisipatif ini diharapkan karyawan akan dapat

meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja, produktivitas kerja dan loyalitasnya terhadap organisasi.

(3) Pengembangan organisasi

Pengembangan organisasi merupakan penerapan dari ilmu pengetahuan perilaku dalam usaha jangka panjang untuk memperbaiki kemampuan organisasi mengatasi beberapa perubahan lingkungan eksternal dan meningkatkan kemampuan dalam memecahkan masalah agar dapat mencapai efektivitas organisasi. Proses pengembangan organisasi berfokus pada perbaikan-perbaikan kerja sama dan kinerja orang-orang dalam organisasi. Dengan komitmen usaha kerja sama dan nilai-nilai kemanusiaan, maka pengembangan organisasi menggunakan prinsip-prinsip dasar ilmu perilaku yang berhubungan dengan individu, kelompok, dan organisasi. Lingkungan dinamis dewasa ini, menuntut pentingnya perusahaan untuk mengembangkan organisasi secara khusus karena pengembangan organisasi mewakili suatu pendekatan komprehensif untuk merencanakan perubahan-perubahan dengan fokus pada kekuatan sumber daya manusia yang dirancang untuk memperbaiki efektivitas organisasi secara keseluruhan.

(4) Lingkaran kualitas (*quality circle*)

Lingkaran kualitas adalah suatu kelompok kerja dari para karyawan yang bertemu secara teratur untuk membahas masalah-masalah kualitas mereka, menyelidiki sebab-sebab, merekomendasikan penyelesaian, dan mengambil tindakan korektif. Sekelompok kerja karyawan dalam hal ini mengambil alih tanggung jawab untuk memecahkan masalah kualitas. Mereka membangkitkan dan mengevaluasi umpan balik mereka sendiri, tetapi biasanya manajemen memegang kendali mengenai keputusan akhir dari pemecahan yang telah direkomendasikan itu. Oleh karena itu, konsep lingkaran kualitas merupakan bagian yang mencakup pengajaran pada karyawan mengenai partisipasi keterampilan komunikasi kelompok, berbagai strategi kualitas, teknik pengukuran dan analisis masalah. Langkah-langkah operasional dari lingkaran kualitas dapat digambarkan sebagai berikut.

1.6. Peranan Kompensasi Dalam *Maintenance* Pada Suatu Organisasi

Setiap individu yang memasuki suatu organisasi mempunyai berbagai harapan, tujuan, dan kebutuhan yang harus dipenuhi. Agar organisasi dapat memenuhi harapan dan kebutuhan karyawan maka karyawan yang memasuki organisasi juga dituntut untuk menyumbangkan segala potensi kemampuan dan keahlian yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai balas jasa atas kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi, maka karyawan akan diberikan kompensasi oleh perusahaan untuk memenuhi harapan, tujuan, dan kebutuhannya. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan ini dapat berupa kompensasi finansial (langsung dan tidak langsung) dan kompensasi nonfinansial (kepuasan yang bersumber dari pekerjaan dan lingkungan kerja). Karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka apabila kompensasi yang diterima dari organisasi lebih besar atau sama dengan kompensasi yang diharapkan dan sebaliknya apabila kompensasi yang diterima lebih kecil dari yang diharapkan,

tidak adil, dan tidak layak maka karyawan akan merasa tidak puas, sering absen dan meninggalkan organisasi.

Keefektifan organisasi dan berperan dalam mengendalikan perilaku sumber daya manusia. Karyawan yang memiliki informasi cermat mengenai skala kompensasi di perusahaan tempat mereka bekerja, lebih cepat menyetujui gagasan kebijakan tunjangan dari pada mereka yang informasinya sedikit karena secara logis karyawan mau lebih cepat menerima resiko sistem kebijakan jika mereka mempunyai bukti yang jelas bahwa organisasi dapat dipercaya akan membagi kompensasi secara adil.

Hasil studi pustaka menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai peranan yang nyata dan positif dalam pemeliharaan manajemen sumber daya manusia. Hal ini dibuktikan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Marks et al (1998: 89) yang menyimpulkan bahwa kompensasi mempunyai peranan yang nyata dalam pemeliharaan manajemen sumber daya manusia. Di samping itu, hal ini juga didukung oleh temuan penelitian dari McCaffery (1999: 101) yang mengungkapkan bahwa pengakuan dan benefit yang merupakan bagian dari total kompensasi mempunyai peranan dan dampak yang positif pada fungsi pemeliharaan manajemen sumber daya manusia pada suatu perusahaan. Karyawan yang memperoleh kompensasi yang adil, layak dan sesuai dengan kinerja yang disumbangkan pada organisasi mereka akan merasa puas dalam bekerja karena secara logika kompensasi akan dapat memenuhi kebutuhan fisik (kompensasi yang bersumber dari finansial langsung dan tidak langsung), memenuhi kebutuhan psikologis (kompensasi yang bersumber dari pekerjaan dan lingkungan kerja) dan membentuk sikap serta perilaku yang positif dari karyawan terhadap komitmen organisasi. Kesemuanya ini akan membuat karyawan bekerja produktif, loyal, dan berdedikasi tinggi sehingga pelaksanaan fungsi program pemeliharaan dalam organisasi (program komunikasi, kesehatan dan keselamatan kerja, pengendalian konflik, konseling kerja, serikat karyawan, dan perundingan kolektif) akan mudah dilaksanakan dan mendapatkan dukungan yang sepenuhnya dari pihak karyawan. Hal ini memberikan indikasi bahwa pelaksanaan fungsi pemeliharaan akan dapat mencapai tujuan secara optimal apabila didukung dengan sistem dan pelaksanaan fungsi kompensasi yang baik, karena kompensasi dalam suatu organisasi mempunyai tujuan untuk menjalin ikatan kerja sama antara karyawan dengan organisasi, meningkatkan kepuasan, pengadaan yang efektif, menciptakan stabilitas dan disiplin kerja, dan meningkatkan konsentrasi kerja/menghindari pengaruh serikat buruh. Semua tujuan kompensasi ini memberikan mendukung terhadap pencapaian tujuan dari fungsi pemeliharaan dalam suatu organisasi.

1.7. Peranan Kompensasi Dalam *Quality of Work Life* Pada Suatu Organisasi

Keterbukaan dalam masalah kompensasi dapat menghasilkan kualitas kehidupan kerja yang tinggi, efektivitas organisasi yang lebih besar, dan iklim kerja yang lebih positif. Karena keterbukaan dapat membantu menjernihkan berbagai macam salah persepsi yang terjadi jika terdapat kerahasiaan dan keterbukaan juga mendorong terciptanya sistem kompensasi yang terpecah dan adil. Marks et al (1998: 89) dalam penelitiannya menemukan

bahwa kompensasi mempunyai peranan yang nyata dalam kualitas kehidupan kerja. Di samping itu, McCaffery (1999: 101) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa pengakuan dan benefit yang merupakan bagian dari total kompensasi mempunyai peranan dan dampak yang positif pada kualitas kehidupan kerja manajemen sumber daya manusia pada suatu perusahaan. Fakta ini memberikan indikasi bahwa kompensasi yang diberikan oleh organisasi baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial dapat menstimulir upaya pembentukan kualitas kehidupan kerja manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi karena kompensasi yang diberikan oleh organisasi secara adil dan layak akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, psikologis, dan membentuk sikap atau perilaku positif dari karyawan terhadap pekerjaannya. Kesemuanya ini akan mendorong karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja, keterlibatan, dan komitmen mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini akan mempermudah pihak manajemen untuk mengajak karyawan dalam melaksanakan dan mensukseskan program kualitas kehidupan kerja, seperti pada program desain pekerjaan, manajemen partisipasi, pengembangan organisasi, dan lingkaran kualitas. Artinya program kualitas kehidupan kerja dalam organisasi akan dilaksanakan dengan baik apabila karyawan terlebih dahulu ditingkatkan kesejahteraan fisik dan psikologisnya melalui pemberian kompensasi agar mereka betul-betul percaya dan memberikan dukungan yang semaksimal mungkin. Karyawan akan merasa termotivasi dalam mengerjakan tugas-tugas, ikut terlibat dalam pengambilan keputusan, ikut bekerja sama dalam organisasi untuk memperbaiki kinerja, produktivitas dan efektivitas, dan mengadakan pertemuan untuk mengambil alih dalam memecahkan masalah yang terjadi dalam organisasi jika karyawan tersebut telah merasakan adanya kesejahteraan fisik dan psikologis dalam dirinya. Melalui kesejahteraan fisik dan psikologi inilah karyawan akan merasa tenang dan konsentrasi di dalam mengerjakan tugas-tugas dan menyumbangkan buah pikirannya demi untuk kemajuan organisasinya di masa sekarang dan yang akan datang.

1.8. Peranan Maintenance Dalam Quality of Work Life Pada Suatu Organisasi

Penerapan dan pelaksanaan fungsi pemeliharaan yang baik akan dapat menstimulir optimasi peningkatan kualitas kehidupan kerja dalam suatu organisasi. Pernyataan ini didukung oleh pendapat Mangkunegara (2000: 10) mengatakan bahwa pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang baik khususnya melalui program komunikasi kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, pengendalian konflik kerja, dan konseling kerja berperan penting dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja pegawai pada suatu perusahaan. Di samping itu, pernyataan tersebut di atas juga didukung temuan penelitian yang oleh Falbe (1996: 140) yang mengungkapkan bahwa perundingan bersama, kesehatan dan keselamatan kerja, dan perserikatan karyawan merupakan bentuk dari program pemeliharaan yang mempunyai peranan penting di dalam memperbaiki kualitas kehidupan kerja. Hal ini disebabkan karena melalui pelaksanaan program fungsi pemeliharaan ini akan terbentuk karyawan yang produktif, disiplin, loyal, sehat fisik dan mental, dan suasana hubungan sosial yang harmonis. Semua hal ini akan mendukung pelaksanaan

program kualitas kehidupan kerja seperti meningkatkan kemampuan dan tanggungjawab karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas dan wewenang yang telah diberikan, ikut terlibat dalam pengambilan keputusan, bekerja sama dalam organisasi untuk memperbaiki kinerja, produktivitas; dan efektivitas, dan mengadakan pertemuan untuk mengambil alih dalam memecahkan masalah yang terjadi dalam organisasi. Persepsi karyawan yang positif mengenai kualitas kehidupan kerja dalam organisasi tidak akan terbentuk jika tidak didukung dengan fungsi pemeliharaan yang baik. Oleh karena itu, kalau pihak manajemen ingin meningkatkan kualitas kehidupan kerja dalam suatu perusahaan maka fungsi pemeliharaan perlu mendapat perhatian penting, di samping didukung oleh pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia lainnya.

1.9. Peranan Kompensasi dan Maintenance Dalam Quality of Work Life Pada Suatu Organisasi

Temuan studi pustaka menunjukkan bahwa kompensasi dan pemeliharaan mempunyai peranan kuat dan positif dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja pada suatu organisasi. Hal ini didukung oleh temuan penelitian yang dilakukan oleh Davis and Cherns (1999: 486) yang mengatakan bahwa *there are strong indications that improvement in the rewards system and employee maintenance had a favorable role on the quality of work life, organizational performance, and enable companies to compete in a global environment*. Dukungan lain, juga diberikan oleh Lovers and Cameron (1993: 56) yang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa pemberian kompensasi yang adil dan pemeliharaan karyawan yang memadai berperan positif dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja di tempat karyawan bekerja dan semua hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja, kinerja, dan produktivitas organisasi dalam mencapai tujuan. Fakta ini memberikan indikasi bahwa kompensasi dan pemeliharaan manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan nyata dan positif dalam menstimulir optimasi kualitas kehidupan kerja dalam organisasi. Hal ini disebabkan karena karyawan yang telah memperoleh kompensasi dan pemeliharaan dengan baik mereka akan memenuhi kebutuhan fisik dan psikologisnya serta mereka merasakan adanya keamanan dan kenyamanan dalam bekerja sehingga mereka mempersepsikan bahwa kualitas kehidupan kerja di tempat mereka bekerja memuaskan, memotivasi, merasa dilibatkan dan mempunyai pengalaman-pengalaman komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kesemuanya akan berdampak positif terhadap pelaksanaan program kualitas kehidupan kerja, baik pada program redesign pekerjaan, manajemen partisipasi, pengembangan organisasi maupun program lingkaran kualitas. Oleh karena itu, manajer perusahaan di dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja pada perusahaannya perlu terlebih dahulu meningkatkan pelaksanaan fungsi kompensasi dan pemeliharaan manajemen sumber daya manusia karena kedua fungsi ini berperan nyata dan positif dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja, disamping didukung oleh pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang lainnya.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut.

- (1) Bentuk kompensasi yang diterapkan pada suatu organisasi atau perusahaan pada umumnya ada dua macam, yaitu (a) kompensasi finansial dan (b) kompensasi non finansial.
- (2) Program pemeliharaan yang diterapkan pada suatu organisasi adalah program komunikasi kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, pengendalian konflik kerja, konseling kerja, hubungan srikat karyawan, dan perundingan kolektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Benardin, H. John and Joyce E. A. Russell. 1993. *Human Resource Management An Experiential Approach*. McGraw-Hill Inc.
- Dessler, Gary. 2000. *Human Resources Management*. Eight Edition. Prentice Hall International Inc.
- Dreher, G. F. and R. D. Bretz. 1999. *Benefit Coverage and Employee Cost: A Survey Factors in Explaining Compensation Satisfaction*. Journal of Personnel Psychology. October 1999. p. 54.
- Falbe, C. M.. 1996. *The Role of Maintenance Functions Human Resource Management in Improving The Quality of Working Life at The Service Industry*. Journal of Psychology. 75. p. 140.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelima. Penerbit Andi Offset Yogyakarta.
- Gordon, Judith R., R. Wayne Mondy, Arthur Sharplin, and Shane R. Premeaux. 1990. *Management and Organizational Behavior*. Allyn and Bacon, Boston College.
- Grady, J. F. 2000. *Human Resources Management*. Second Edition. The Dryden Press. United States of America.
- Hasibuan, H. Melayu S. P.. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- (3) Program kualitas kehidupan kerja yang diterapkan pada suatu organisasi adalah program desain pekerjaan, manajemen partisipasi, pengembangan organisasi, dan lingkaran kualitas.
- (4) Kompensasi berperanan nyata dan positif dalam pemeliharaan pada suatu organisasi atau perusahaan.
- (5) Kompensasi berperanan nyata dan positif dalam kualitas kehidupan kerja pada suatu organisasi atau perusahaan.
- (6) Pemeliharaan berperanan nyata dan positif dalam kualitas kehidupan kerja pada suatu organisasi atau perusahaan.
- (7) Kompensasi dan pemeliharaan berperanan nyata dan positif dalam kualitas kehidupan kerja pada suatu organisasi atau perusahaan.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Marks, M. L., P. H. Mirvis, E. J. Hackett, and J. F. Grady, Jr. 1998. *Employee Participation in a Quality Circle Program: Impact on Quality of Work Life, Productivity, and Absenteeism*. Journal of Applied Pssychology. 71 p.61 & 89.
- Marwansyah dan Mukaram. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung, Indonesia.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior*. 9th Edition, Prentice-Hall International Inc.
- Schermerhorn, John R. Jr, James G. Hunt, and Richard N. Osborn. 1991. *Managing Organizational Behavior*. Fourth Edition. John Willey & Sons, Inc.
- Sedarmayanto. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Cetakan Kedua. Penerbit CV Mandar Maju. Bandung.
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit STIE YKPN Yogyakarta.
- Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt and Osborn. 2001. *Organization Behavior A Global Perspective*. 2nd Edition John Wiley & Sons Australia, Ltd.

Peneliti : Dr. H. Vip Paramarta, Drs., MM ; Dosen Tetap FE Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.