

THE INFLUENCE OF CULTURE ORGANIZATION, CAREER DEVELOPMENT, WORK ENVIRONMENT, COMPENSATION POLICY AND ATTITUDE OF EMPLOYEES OF THE WORKING LIFE QUALITY ON THE ENVIRONMENT OF THE SECRETARIAT OF COORDINATING MINISTRY FOR ECONOMIC AFFAIRS

Agung Setyawan

Sekretariat Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian

Email: agungsetyawan09@gmail.com

ABSTRACT

Based on the condition and circumstance of quality of work life at the Secretariat of the Coordinator Ministry for Economic Affairs, Jakarta, which is based on preliminary research show its not satisfactory, the purpose of this study was to: (1) determine the influence of organizational culture on quality of work life, (2) the effect of career development on the quality of work life, (3) the effect of the work environment on the quality of work life, (4) the effect of compensation policy and benefit on the quality of work life, and (5) the effect of employee attitudes to job towards the quality of working life. Methodologically, the research approach is a quantitative approach. The method research instrument is a questionnaire containing 89-point declaration from the six latent variables in the study, using the Likert Scale 1-5. The independent latent variable is the quality of work life, while independent latent variables are organizational culture, career development, work environment, compensation policy and benefit, and employee attitudes to work. Location of the study at the Secretariat of the Coordinator Ministry for Economic Affairs, Jakarta, with a population of 116 employees. Data were analyzed using Partial Least Square (PLS) Structural Equation Modeling (SEM), with software SmartPLS 3. The result showed that the fifth independent variable only one influential positive and significant on the quality of working life Which means the fifth independent variable having value predictive (predictive relevance) on the quality of working life. Meanwhile the fifth regression variable indepeden show different results: (i) insignificant between cultures organization with the quality of working life, (ii) there is a positive connection between development and significant career with the working life , (iii) insignificant between the workplace with the working life , (iv) insignificant policy of compensation and benefit with the working life; (v) insignificant between the employees to the quality of working life.

Keywords: *Quality of work life, cultural organization, career development, work environment, compensation policy and benefit, employee attitude to work.*

PENDAHULUAN

Salah satu variabel yang menyangkut kehidupan pegawai, termasuk pegawai negeri sipil (PNS), adalah kualitas kehidupan kerja (*Quality of Worklife*), sering disingkat QWL. Sebagaimana dikemukakan oleh Afsar (2014: 25) pada dasarnya QWL berkaitan dengan kesejahteraan pegawai (*employee welfare*). Konsep QWL merupakan istilah yang komprehensif karena di dalamnya tercakup mulai dari aspek kondisi kerja, kepuasan pegawai, efisiensi dalam produksi, hingga etika kerja (*work ethics*). QWL terkait dengan kepuasan pegawai atas remunerasi, lingkungan kerja, keamanan kerja, dan peluang untuk memperoleh promosi atau pengembangan karier, namun kesemuanya itu dilihat dari perspektif pegawai.

QWL bersifat universal, dan berlaku baik untuk pegawai pada organisasi swasta (*private sector*) maupun PNS (*public service employees*). Memperbaiki QWL berarti memperbaiki kondisi kerja pegawai. Memperbaiki kondisi kerja pegawai bisa memperbaiki efisiensi kerja pegawai. Dengan efisiensi kerja, pegawai akan semakin terintegrasi dengan organisasi. Sejumlah studi menemukan bahwa QWL mempengaruhi pegawai dalam perilaku organisasi seperti identitas organisasi (*organizational identity*), komitmen organisasi (*organizational commitment*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), dan kinerja pegawai (*work performance*) (Fiields & Thacker 1992; Efraty & Sirgy 1990), Anuradha dan Pandey, 1995; Stgy *et al.*, 2001; Lee *et al.*, 2007; Koonmee dan Virakul, 2007; Huang *et al.*, 2007; Roehling *et al.*, 2001; Sirgy *et al.*, 2008; dan Afsar, 2004).

Secara teoritis banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya QWL pegawai. Kalimono (Amin, 2013: 38) menyatakan bahwa sistem kompensasi, hubungan (*social relations*) dan pengembangan karier (*career development*) berpengaruh pada QWL. Selain itu faktor lingkungan (*environmental factors*) seperti kondisi lingkungan fisik dan lingkungan perilaku, kondisi keamanan kerja, juga hubungan-hubungan (*relationship*) antara kelompok pegawai, hubungan antara pegawai dan manajemen, faktor demografi, perubahan sosial, teknologi, pasaran kerja, kesemuanya berhubungan dengan QWL.

Berdasarkan 18 jurnal mengenai penelitian QWL di berbagai negara, diketahui terdapat 16 variabel independen yang mempengaruhi QWL. Penulis

dalam hal ini memilih lima variabel independen yang paling banyak digunakan dalam penelitian dan terbukti mempengaruhi atau berhubungan dengan QWL. Kelima variabel independen tersebut adalah Budaya Organisasi yang diteliti sembilan peneliti (Jaidev, 2013; Benjamin, 2016; Ginvicius & Vaitkunaite, 2006; Ajala, 2012; Ali *et al.*, 2013; Hameed *et al.*, 2014; Capellen & Janssens, 2004; Schneider *et al.*, 2003; dan Emulti., 2009); Pengembangan Karier diteliti enam peneliti (Amin, 2014; Islam, 2014; Sandu & Prabhakar, 2012; Sheel *et al.*, 2012; Mejbek *et al.*, 2013; dan Capellen & Janssens, 2004).

Variabel independen ketiga adalah Sikap Pegawai yang diteliti enam peneliti (Jaidev, 2013; Schneider *et al.*, 2003; Emulti *et al.*, 2009; Reena & Jayan, 2012; Ahmad, 2013; dan Othman & Suleiman, 2013). Kemudian variabel Lingkungan Kerja yang diteliti lima peneliti (Amin, 2014; Islam, 2014; Sandu & Prabhakar, 2012; Ajala, 2012; dan Ali *et al.*, 2013). Berikutnya variabel independen Kebijakan Kompensasi yang diteliti lima peneliti (Amin, 2014; Islam, 2014; Sandu & Prabhakar, 2012, Mejbek *et al.*, 2013; dan Hameed *et al.*, 2014).

Berkaitan dengan QWL PNS ini, menarik untuk diteliti antara lain PNS pada Sekretariat Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, Republik Indonesia. Hal ini dikarenakan pada Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, sejauh pengetahuan penulis jarang/belum diteliti, terutama dari segi SDM, yang meneliti Kementerian ini. Sementara itu Kementerian ini termasuk kantor pemerintah yang strategis, sehingga segala sesuatu mengenai SDM pada kantor ini jadi penting untuk diketahui.

KAJIAN TEORITIS

1. Kualitas Kehidupan Kerja

Menurut Afsar (2014: 126), sungguhpun belum ada keseragaman mengenai definisi *Quality of Work-life (QWL)*, namun pada dasarnya para peneliti memiliki opini yang kurang lebih sama bahwa QWL berkaitan dengan kesejahteraan pegawai (*employee welfare*). Konsep QWL merupakan istilah yang komprehensif karena di dalamnya termasuk etika kerja (*work ethics*) dan sejumlah

aspek dari kondisi kerja, mengukur kondisi kerja, kepuasan pegawai, dan efisiensi dalam produksi.

Sebagaimana diungkapkan Afsar (2014: 126-127) terdapat sejumlah definisi QWL, yakni definisi dari Mirvis dan Lawler (1984), Lau *et al.* (2001), Cummings dan Worley (1997), Sirgy *et al.* (2001), Juti, Lau dan Bruce (Jaidev, 2012: 2039). Dari definisi-definisi tersebut tampak bahwa QWL bukan hanya menyangkut opini, sikap, dan harapan pegawai mengenai pekerjaan mereka, namun juga interpretasi mengenai semua kondisi dan kepuasan menyangkut kebutuhan pegawai sesuai dengan persepsi mengenai kepuasan dan kondisi mereka.

Adapun faktor-faktor yang berhubungan dengan QWL, sebagaimana diungkapkan oleh Kalimono *et al.* (Amin, 2013: 39) adalah sistem kompensasi, hubungan sosial (*social relations*) dan pengembangan karier (*career development*). Faktor lingkungan (*environmental factors*) seperti kondisi fisik, kondisi keamanan kerja; juga hubungan-hubungan (*relationships*) antara kelompok pekerja, hubungan antara pekerja dan manajemen), faktor demografi, perubahan sosial, teknologi, pasaran kerja, kesemuanya berhubungan dengan QWL.

Sementara itu Mirvis dan Lawler (Islam, 2012: 25) meringkaskan bahwa QWL meliputi gaji, jam kerja, kondisi kerja, lingkungan kerja yang aman, peluang untuk promosi jabatan, kesemuanya merupakan komponen dasar QWL. Walton (Srivastava & Kanpur, 2014: 57) mengungkapkan delapan kategori konsep dari QWL, yakni: (i) kompensasi yang cukup dan adil; (ii) kondisi kerja yang sehat dan aman; (iii) Peluang yang segera untuk dapat menggunakan dan mengembangkan kapasitas sebagai manusia; (iv) integrasi sosial dalam organisasi kerja, (v) Konstitalisasi dalam organisasi kerja; kerja dan total masa hidup; (vi) relevansi sosial dari kehidupan kerja.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sekumpulan atribut yang spesifik pada organisasi yang dapat dipaksakan oleh organisasi terhadap anggotanya. Budaya organisasi merujuk pada situasi terkini dalam organisasi dan ada hubungannya di antara individual, kelompok kerja, dan kinerja pegawai. Menurut Pareek (Jaidev,

2013: 2039) faktor-faktor yang termasuk dalam budaya organisasi adalah keterbukaan (*openness*), konfrontasi (*confrontation*), kepercayaan (*trust*), keaslian (*authenticity*), pro-aksi (*pro-action*), otonomi (*autonomy*), kolaborasi (*collaboration*), dan eksperimen (*experimentation*). Budaya organisasi berhubungan dengan konteks sosial dalam organisasi dan dengan tujuan mempengaruhi perilaku anggota organisasi.

Menurut Wouters dan Maesschalck (2012), sungguhpun budaya perusahaan telah dikenal sejak tahun 1970-an, namun masih terus terjadi perdebatan mengenai bagaimana mengukur budaya perusahaan. Sebagian peneliti ada yang menggunakan ukuran kuantitatif sebagaimana dilakukan oleh Schwartz & Davis, Trice dan Beyer (Wouters & Maesschalck, 2012), namun yang lainnya seperti Hartog *et al.* Hofstede (Wouters & Maesschalck, 2012) tidak setuju terhadap gagasan. Di antara pengukuran budaya organisasi antara lain “*Organizational Culture Inventory* sebagaimana dikemukakan Cooke dan Lafferty (Wouters & Maesschalck, 2012); “*the CPV-instrument*” dari Quinn (Cameron & Quinn, 2006), kuesioner *FOCUS* (van Muijen *et al.*, 1999), hingga *grid-group cultural theory* (GGCT).

3. Pengembangan Karier

Sebagaimana diungkapkan Naveed *et al.* (2011) suatu organisasi dikatakan efisien apabila organisasi itu bisa men-*drive* hasil maksimum dari sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi, terutama SDM. Salah satu aspek yang dapat dimaksimalkan oleh manajemen adalah pengembangan karier SDM.

Melinda dan Zulkarnain (Amin, 2013: 39) mendefinisikan pengembangan karier sebagai sebuah proses dan aktivitas untuk mempersiapkan pegawai untuk posisi dalam organisasi, yang akan selesai dilaksanakan di masa depan. Pengembangan karier penting bagi pegawai, karena pegawai tidak hanya menginginkan memperoleh apa yang ia miliki saat ini, namun juga mengharapkan perubahan, kemajuan, dan peluang yang lebih tinggi.

Agba dan Ushie (2010: 106), mengemukakan, pengembangan karier (*career development*) merupakan langkah yang dilakukan secara

berkesinambungan yang secara langsung ditujukan pada estimasi potensi-potensi pegawai.

Terdapat empat hal yang mendorong pegawai mengembangkan kariernya, yakni: (i) hasrat untuk mengembangkan diri sesuai dengan kemampuan intelektual; (ii) untuk meraih kompensasi yang lebih besar daripada yang biasanya; (iii) untuk memperoleh kebebasan dalam bekerja; (iv) untuk menjamin keamanan dalam bekerja, dan (v) untuk mencapai prestasi dalam bekerja (Amin, 2013).

Program pengembangan karier, menurut Anoraga (Amin, 2013: 39) bisa diimplementasikan oleh organisasi melalui tiga jalan, yakni pendidikan karier (*career education*), penyediaan informasi mengenai karier (*providing career information*), dan petunjuk (*guidance*). Dalam hal ini organisasi dapat melakukan berbagai program pelatihan, meningkatkan pemahaman pegawai, mengenai perundang-undangan mengenai pegawai, memberikan umpan balik bagi pegawai, serta membangun lingkungan kerja yang kohesif, dimana semua ini akan memperkuat kemampuan dan minat pegawai melaksanakan pengembangan karier.

Sebagaimana diungkapkan oleh Crawshaw dan Brodbeck (2011), para peneliti bersepakat pengembangan karier secara individual berbeda-beda dari generasi ke generasi. Sebelumnya terjadi kecenderungan bahwa pengembangan karier individu dalam suatu organisasi itu terfragmentasi, tidak dapat diprediksi, non-linear, dan terjadi dalam jangka pendek. Hal itu berbeda dengan generasi-generasi berikutnya, dimana pengembangan karier dilakukan organisasi secara terintegrasi, dapat diprediksi, linear, dan terjadi dalam jangka panjang.

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja (*work environment*) didefinisikan Gerber *et al.* (Ali *et al.*, 2013) sebagai kondisi kerja yang tercipta oleh interaksi antara pegawai dengan iklim organisasi dan termasuk masalah psikologis dan kondisi kerja secara fisik.

Menurut Leblebici (2012: 39) telah diakui secara umum bahwa lingkungan kerja dapat memotivasi pegawai dan mendorong hasil kerja yang lebih baik. Lingkungan kerja dapat digambarkan atas istilah (i) komponen fisik (*physical component*), dan (ii) komponen perilaku (*behavioral component*). Oleh para

peneliti, kedua komponen ini dapat dijadikan masing-masing sebagai variabel berbeda, atau disatukan menjadi satu variabel. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja itu sendiri, sebagaimana dikemukakan Hasun dan Makhbul (Naharuddin & Sadegi, 2013: 66), tidaklah sama antara dekade yang silam dengan dekade saat ini. Hal ini terkait dengan perubahan berbagai faktor seperti lingkungan sosial, teknologi informasi, dan cara yang lebih fleksibel dalam mengorganisasikan proses kerja.

Hasil penelitian Taiwo (2010: 299-307) Lagos, Nigeria, menunjukkan bahwa 86% masalah produktivitas terkait dengan masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi. Chapins dan Mike (Ajala, 2012: 141) mengemukakan bahwa lingkungan kerja (*work environment*) memerlukan lingkungan yang memungkinkan pegawai bekerja di tempat kerjanya. Sedangkan tempat kerja yang efektif adalah lingkungan kerja yang memungkinkan hasil kerja dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan manajemen.

Menurut Leblebici (Ajala, 2012: 141-149) lingkungan fisik mempengaruhi bagaimana pegawai dalam suatu organisasi melaksanakan tugas. Lingkungan fisik merupakan aspek dalam lingkungan kerja yang memiliki pengaruh langsung pada *sense* manusia dan secara halus mengubah interaksi interpersonal yang kemudian berpengaruh pada produktivitas. Hal ini disebabkan karakteristik dari sebuah ruangan atau tempat *meeting* bagi suatu kelompok kerja memiliki konsekuensi pada level kepuasan dan produktivitas.

Penelitian yang menyangkut lingkungan kerja secara fisik antara lain dilakukan oleh Brill, Stallworth dan Kleiner, Statt, Mohar, hingga Huang *et al.* Leblebici, 2012: 39). Hasil penelitian Brill (Leblebici, 2012: 39) mengestimasi bahwa perbaikan dalam desain fisik lingkungan kerja dapat menghasilkan 5-10% peningkatan dalam produktivitas kerja. Penelitian Ismail *et al.* (2010) terhadap 152 responden dari pegawai negeri sipil di Kementerian Pemuda dan Olahraga, Putrajaya, Malaysia, menunjukkan bahwa lingkungan fisik (*comfort level*, dan *temperature*) secara signifikan mempengaruhi produktivitas.

Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Chandrasekar (2011) terhadap 2.000 pegawai pada sektor publik di India menyimpulkan bahwa faktor-faktor fisik yang mempengaruhi sikap pegawai pada lingkungan kerja adalah

faktor emosional (pengaruh paling tinggi), hubungan interpersonal, kontrol terhadap lingkungan, *shift*, penugasan (*job-assignment*), perluasan pekerjaan (*extended work*), dan lembur kerja (*overtime duty*). Adapun faktor lingkungan fisik yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah ruang kantor (*office space*), *furniture & furnishing*, gudang material, dan desain interior.

5. Kebijakan Kompensasi

Definisi kompensasi (*compensation*) antara lain dikemukakan oleh Holt (Hameed, 2014: 302) bahwa kompensasi berarti *output* dan *benefit* yang diterima pegawai dalam bentuk pembayaran, upah, bagaikan pertukaran uang bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja.

Mohrman dan Odden Yamoah (2013:110) mengemukakan bahwa kompensasi yang baik atas pegawai akan dapat menstimulasi gagasan-gagasan segar dan inovasi pegawai. Dengan begitu banyak gagasan dari pegawai, hal itu akan sangat berguna bagi perusahaan. Melalui studinya, kedua peneliti tersebut menemukan bahwa kompensasi yang baik bagi pegawai ternyata juga membuat kesehatan pegawai lebih baik. Jumlah jam kerja atau jumlah kehadiran pegawai akan meraih peluang kerja pegawai secara maksimum. Hasilnya, proses perencanaan dapat dicapai dengan target produksi yang baik. Sebaliknya, kompensasi pegawai yang rendah memicu pegawai tersebut mengambil pekerjaan sampingan (*side-job*) yang pada gilirannya akan mengganggu konsentrasi kerja pegawai tersebut pada perusahaan.

Menurut Gibson (Rizal *et al.*, 2014: 67), salah satu tujuan perusahaan dalam mensejahterakan pegawai adalah dengan menyediakan kompensasi untuk membuat pegawai secara konstan bekerja. Penelitian Gill *et al.* (2014: 2) membuktikan terdapat hubungan antara kompensasi dengan keterlibatan pegawai (*employee engagement*) dan efektivitas manajemen (*management effectiveness*). Sedangkan penelitian Lelebici (2012: 39) menemukan bahwa sesungguhnya kompensasi merupakan salah satu alat untuk motivasi ekstrinsik, namun dalam jangka pendek hanya memiliki dampak yang sedikit terhadap kinerja pegawai. Sementara itu Hamann dan Ren (2013: 207) melalui penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemilikan perusahaan mempengaruhi keadilan dalam pembayaran gaji

untuk perusahaan yang bergerak pada sektor-profit, dan tidak ada hubungan kepemilikan perusahaan dengan ketidakadilan gaji pada perusahaan non-profit.

6. Sikap Pegawai terhadap Pekerjaan

Sikap pegawai terhadap pekerjaannya (*employee attitude to job*) memiliki kata kunci “sikap” (*attitude*). Bagherian (Faghihi & Allameh, 2012) mendefinisikan “*attitude*” sebagai pandangan positif atau negatif seseorang mengenai orang lain, tempat, sesuatu, atau peristiwa.

Sikap (*attitude*) merupakan pernyataan mental yang spesifik dari individu terhadap sesuatu, berdasarkan perilaku individu yang bersangkutan terhadap suatu (model) yang telah terbentuk. Young (Jaived, 2013: 2040) mendefinisikan “*attitude*” sebagai kecenderungan kurang atau lebih menggeneralisasi dan kecenderungan efektif; atau kecenderungan untuk menanggapi dalam cara yang agak gigih dan berkarakter, biasanya positif atau negatif (mendukung atau menentang) mengacu pada beberapa situasi, ide, nilai, objek material atau kelas objek atau orang tersebut efektif atau kelompok atau orang-orang.

Oleh karena itu dalam hal sikap (*attitudes*) selalu hadir unsur motivasi, emosi, persepsi, dan gagasan. Menurut Jaidev (2013: 2040) karakteristik utama “*attitudes*” adalah sebagai berikut: (i) *Attitudes* berhubungan dengan citra (*images*), pikiran (*thought*), dan objek eksternal; (ii) *Attitudes* menuntun perilaku individu dalam satu arah yang khas; (iii) Berbagai macam pengalaman afektif juga berhubungan dengan *attitudes*; (iv) Motif dalam alam bawah sadar merupakan faktor penting dalam penciptaan *attitudes*; (v) *Attitudes* berhubungan dengan kebutuhan dan masalah personal.

Menurut Jaidev (2013: 2040) sikap positif individu terhadap objek-objek tertentu, kelompok orang, lembaga, profesi dan asosiasi akan menjadi instrumen dalam pencapaian nilai-nilai yang dianut. Sementara itu, sikap negatif individu sehubungan dengan berbagai objek, lembaga, profesi, dan asosiasi akan menjadi halangan dalam pencapaian nilai-nilai yang dianut. Apabila pegawai tidak memiliki *attitude* yang baik terhadap pekerjaannya, pimpinan tim, dan

organisasinya, maka moral pegawai tersebut juga akan rendah. Hal ini akan mempengaruhi persepsi pegawai tersebut mengenai QWL dalam organisasi.

Sikap individu pegawai terhadap pekerjaan juga terkait dengan sikap individu pegawai terhadap perubahan organisasi. Sebagaimana diungkapkan oleh El-Farra dan Badawi (2012), perubahan organisasi dicirikan oleh terjadinya restrukturisasi organisasi, diperkenalkannya tim manajemen baru dan rancangan kerja. Hasil penelitian El-Farra dan Badawi (2012) menunjukkan bahwa sikap individu pegawai terhadap perubahan organisasi bersifat positif namun lemah. Pegawai cenderung mendukung perubahan organisasi tersebut secara moderat berupa kegembiraan, kelegaan, dan harapan.

HIPOTESIS

Penelitian Valizadeh dan Gharamani (2012), Jaidev (2013), dan Benjamin (2016) menunjukkan hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kualitas Kehidupan Kerja. Penelitian pendahuluan menunjukkan bahwa secara deskriptif kedua variabel tersebut masih bermasalah di kalangan responden, karena belum mencapai angka yang ditargetkan HRD. Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu maupun kondisi faktual tersebut, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kualitas Kehidupan Kerja

Penelitian Mejbel *et al* (2013); Sandhu dan Prabahakar (2012); Sheel *et al.* (2012); dan Amin (2013) menunjukkan hubungan antara Pengembangan Karier dengan Kualitas Kehidupan Kerja. Penelitian pendahuluan menunjukkan bahwa secara deskriptif kedua variabel tersebut masih bermasalah di kalangan responden, karena belum mencapai angka yang ditargetkan HRD.

Hipotesis 2: Terdapat pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kualitas Kehidupan Kerja.

Penelitian Sandhu dan Prabahakar (2012) dan Islam (2012) memperlihatkan hubungan antara Lingkungan Kerja dengan Kualitas Kehidupan Kerja. Penelitian pendahuluan menunjukkan bahwa secara deskriptif kedua variabel tersebut masih bermasalah di kalangan responden, karena belum mencapai angka yang ditargetkan HRD.

Hipotesis 3: Terdapat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kualitas Kehidupan Kerja.

Penelitian Mejbel *et al.* (2013), Sandhu dan Prabahakar (2012), dan Islam (2012) mengungkapkan hubungan kebijakan kompensasi dengan Kualitas Kehidupan Kerja. Penelitian pendahuluan menunjukkan bahwa secara deskriptif kedua variabel tersebut masih bermasalah di kalangan responden, karena belum mencapai angka yang ditargetkan HRD.

Hipotesis 4: Terdapat pengaruh Kebijakan Kompensasi terhadap Kualitas Kehidupan Kerja.

Penelitian Jaidev (2013) dan Srivastava dan Kanpur (2014) menunjukkan terdapat hubungan antara Sikap Pegawai dengan Kualitas Kehidupan Kerja. Penelitian pendahuluan menunjukkan bahwa secara deskriptif kedua variabel tersebut masih bermasalah di kalangan responden, karena belum mencapai angka yang ditargetkan HRD. Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu maupun kondisi faktual tersebut, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 5: Terdapat pengaruh Sikap Pegawai terhadap Kualitas Kehidupan Kerja

METODOLOGI PENELITIAN

Lokasi penelitian adalah Kantor Sekretariat Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia ini merupakan tempat bekerja resmi Menteri Koordinator (Menko) Bidang Perekonomian, 7 (tujuh) Deputi Menko Bidang Perekonomian, 5 (lima) staf ahli, dan para pegawainya.

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan metode survei. Instrumen penelitian adalah kuesioner, meliputi 89 butir pernyataan tertutup, menggunakan Skala Likert 1-5 (1- Tidak Setuju, dan 5=Sangat Setuju).

Unit analisis penelitian ini adalah pegawai tetap secara individual pada kantor tersebut. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Sekretariat Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, Jakarta, yang berjumlah 128 pegawai. Namun berdasarkan berbagai pertimbangan 7 (tujuh) Deputi Menko, dan 5 (lima) staf ahli, tidak dimasukkan dalam populasi. Sehingga

jumlah populasi setelah seleksi adalah 116 pegawai. Karena jumlah populasi adalah 116 pegawai yang mendekati jumlah kriteria kurang dari 100 (Sugiyono, 2013: 126), maka untuk perhitungan jumlah sampel akan diambil berdasarkan rumus $N=n$, sehingga jumlah sampel adalah 116 responden juga. Setelah diseleksi hanya diperoleh 100 jawaban kuesioner yang memenuhi syarat.

Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Squares (PLS)-Structural Equation Modeling (SEM)*. Dipilih PLS-SEM, karena penelitian ini lebih bersifat memprediksi dan menjelaskan variabel laten daripada menguji suatu teori, dan jumlah sampel penelitian ini tidak besar, serta untuk mengantisipasi jika data terdistribusi tidak normal (Hair *et al.*, 2014: 4).

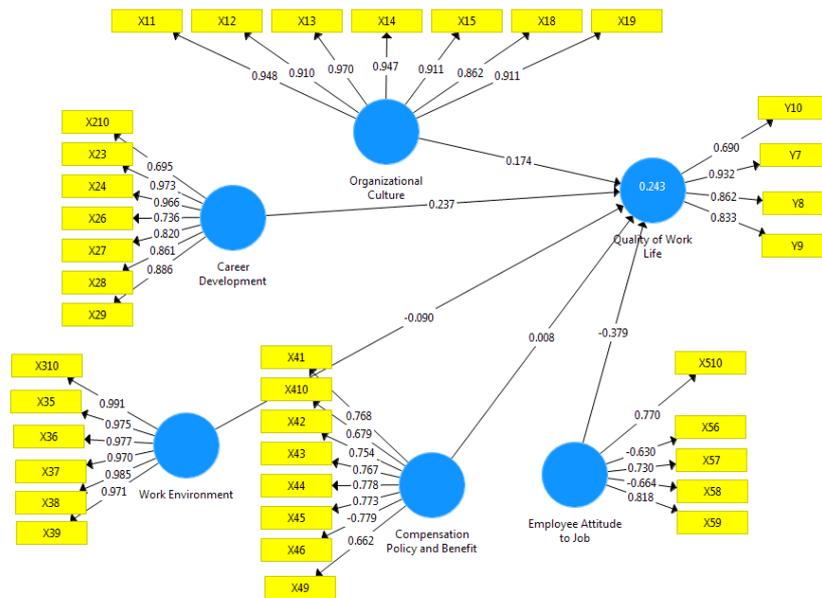
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut ini adalah hasil penelitian yang akan dideskripsikan mulai dari hasil uji outer model, uji inner model, serta uji hipotesis

1. Hasil uji *outer model*

Dalam hal *indicator reliability*, dari 37 indikator pada pengolahan kedua (pada pengolahan pertama terdapat 60 indikator) kesemuanya memiliki *loading factor* $> 0,50$. Hasil uji *discriminant validity* dengan *cross-loading* menunjukkan semua nilai *cross loading* variabel indikator terhadap variabel latennya lebih besar daripada nilai *cross* variabel indikator tersebut terhadap variabel laten yang lain. Hasil uji *discriminant validity* dengan Fornell Larcker menunjukkan nilai Fornell-Lacker setiap variabel lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar-variabel laten.

Dalam hal *internal consistency*, nilai *composit reliability* keenam variabel laten $> 0,60$. Sementara itu nilai *cronbach's alpha* keenam variabel > 60 . Kemudian dalam *convergent validity*, keenam variabel laten memiliki nilai *Average Variance Extracted (AVE)* $> 0,50$



Gambar 1. Gambar Hasil Penelitian

2. Hasil uji *inner model*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa R^2 Adjusted adalah 0,203 (20,3%), t hitung (2,576) > t tabel (1,96), dan p -value (0,010) < 0,05. Berarti besarnya variabel laten dependen (*Quality of Work Life*) dijelaskan oleh kelima variabel laten independen (*Organizational Culture*, *Career Development*, *Work Environment*, *Compensation Policy and Benefit*, dan *Employee Attitude to Job*). Hal ini berarti pula bahwa penjelasan sebesar 79,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar konstruk penelitian ini. Kemudian Q^2 predictive relevance adalah 0,041209, yang berarti penelitian ini memiliki Q square yang lebih besar daripada nol, sehingga dinilai memiliki predictive relevance.

3. Hasil uji hipotesis

Dari analisis jalur, diketahui bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja. Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja. Lingkungan kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja. Kompensasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja. Sikap pegawai tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama (H_1) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Valizadeh & Ghahremani (2012), Benjamin (2016), Ginivicius & Vaitkunaite (2006), Ajala (2012), Ali *et al* (2013), Hameed *et al.* (2014), Capellen & Janssens (2004), Scheneider *et al.* (2003).

Berdasarkan hasil uji hipotesis kedua (H_2) menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Amin (2013), Islam (2014), Sandu & Prabhakar (2012), Mejbel *et al.* (2013), dan Capellen & Janssens (2004) yang menunjukkan bahwa pengembangan karier yang baik oleh organisasi dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja pegawai di dalamnya.

Berdasarkan hasil uji hipotesis ketiga (H_3) menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Amin (2013), Islam (2014), Sandu & Prabhakar (2012), Ajala (2012), dan Ali *et al.* (2013) yang menemukan bahwa melalui lingkungan kerja yang baik dan nyaman maka akan dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja bagi pegawai yang berada didalamnya.

Berdasarkan hasil uji hipotesis keempat (H_4) menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh dan tidak signifikan antara Kebijakan Kompensasi terhadap Kualitas Kehidupan Kerja. Hasil penelitian ini tidak mendukung pendapat Amin (2013), Mejbel *et al.* (2013), Hameed *et al.* (2014), Sandhu dan Prabahakar (2012), dan Islam (2012) yang menyatakan bahwa yang sering menjadi *drivers* pada kualitas kehidupan kerja adalah *rewarder, benefit and compensation* diikuti oleh *career development, communication* dan *safety and security resoectively*. *Drivers* lainnya adalah *top management involvement, cohesion of work life, job satisfaction*.

Berdasarkan hasil uji hipotesis kelima (H_5) menunjukkan bahwa sikap pegawai tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Jaidev (2013), Scheneider *et al.* (2003), Emulti *et al.* (2009), Reena & Jayan (2012), Ahmad (2013), Othman & Suleiman (2013).

KESIMPULAN

Kesemua variabel independen (budaya organisasi, pengembangan karier, lingkungan kerja, kebijakan kompensasi, dan sikap pegawai terhadap kualitas kehidupan kerja) hanya satu (1) yang berpengaruh terhadap variabel dependen (kualitas kehidupan kerja) yaitu variabel pengembangan karier.

SARAN

Sebagai upaya untuk meningkatkan Kualitas Kehidupan Kerja dilingkungan Sekretariat Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, maka berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan berikut adalah beberapa saran dari peneliti, yaitu:

1. Terkait dengan budaya organisasi, manajemen dapat merumuskan peraturan yang berlaku di kantor yang harus dilaksanakan pegawai yang memperhatikan kenyamanan, keamanan, dan saling menghormati antar-pegawai pada saat bekerja. Menciptakan hubungan yang lebih berkembang dari bawah (*bottom-up*), meningkatkan komunikasi dua arah, bahkan menciptakan budaya lokal yang khas dan kreatif sejauh tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Sehubungan dengan pengembangan karier, manajemen dapat membuka program konkret pengembangan karier setiap pegawai secara sistematis dan berkesinambungan, yang sifatnya individual (personal), di bawah bimbingan dan pengawasan atasan langsung dan HRD.
3. Berkaitan dengan lingkungan kerja, setidaknya secara fisik, manajemen bisa memperbaharui *lay-out* kantor ke arah yang lebih menyenangkan dan nyaman, minimal satu tahun satu kali, manajemen juga harus memperhatikan tata ruang, cahaya dan pengaruh suara yang mempengaruhi konsentrasi seorang pegawai sewaktu bekerja., semakin baik sarana yang disediakan oleh

organisasi maka akan mempengaruhi semakin baiknya kerja seseorang dalam mencapai tujuan atau hasil yang diharapkan.

4. Sehubungan dengan kebijakan kompensasi dan benefit, manajemen dapat mengambil kebijakan *merit system* dalam pemberian benefit dan diumumkan satu bulan sekali siapa memperoleh apa. Benefit tidak selalu berarti uang, namun dapat berupa penghargaan, fasilitas dinas luar kota, cuti khusus atas izin manajemen, dan lain-lain.
5. Berhubungan dengan sikap pegawai, manajemen agar selalu menjaga sikap pegawai agar lebih positif memandang pekerjaan dan tugas yang diembannya.
6. Penelitian lebih lanjut sebaiknya dilakukan untuk mengidentifikasi hal lain yang mampu mempengaruhi kualitas kehidupan kerja pegawai, sebab dalam penelitian ini terdapat 20.3% yang dapat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja, hal ini berarti pula bahwa penjelasan sebesar 79.7% (100%-20.3%) dijelaskan oleh variabel lain diluar konstruk penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, S. T. (2014). Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundations Universities in Turkey. *International Journal of Social Sciences*, 8(4), 124-152.
- Agba, A. M. O., & Nkpoyen U. (2010). Career Development and Employee Commitment in Institutional Organization in Calabar, Nigeria. *American Journal of Scientific and Industrial Research*. 1(2), 105-114.
- Ahmad, S. (2013). Paradigms of Quality of Worklife, *Journal of Human Values*, 19(1), 73-82
- Ajala, E. M. (2012). The Influence of Workplace Environment on Workers' Welfare, Performance and Productivity. *The African Symposium: An Online Journal of the African Education Research Network*, 12(1), 141-149.
- Ali, Y. S., All, A. A. A., & Adan, A. A. (2013). Working Conditions and Employees' Productivity in Manufacturing Companies in Sub-Saharan

African Context: Case of Somalia. *Educational Research International*, 2(2), 67-78.

Amin, Z. (2013). Quality of Work Life in Indonesia Public Service Organizations: The Role of Career Development and Personal Factors. *International Journal of Applied Psychology*, 3(3), 38-44.

Briody, E., Tracy M. P., & Robert, T. (2012). A Story's impact on Organizational-culture change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 67-87.

Benjamin, O. A. (2016). Impact of Organizational Culture and Leadership Style on Quality of Work-Life Among Employees in Nigeria. *African Journal for the Psychological Study of Social Issues (AJPSSI)*, 18(1), 109-121.

Capellen, T., & Janssens, M. (2004). Reviewing Global Career Dimensions: Towards A Future. *Research Model. Research Report*, OR 0414, 1-35.

Chandrasekar, K. (2011). Workplace Environment and Its Impact on Organizational Performance in Public Sector Organization. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems (Online)*. 1(1), 1-19

Ginevicius, R., & Vaitkunaite, V. (2006). Analysis of Organizational Culture Dimensions Impacting Performance. *Journal of Business Economics and Management*, VII (4), 201-211.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Ringle, & Sarstedt, M. (2014). *A Premier Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

Hamann, D. J., & Ting, R. (2013). Wage Inequality and Performance in Nonprofit and for Profit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 24 (2), 207-228.

Hameed, A., Ramzan, M., Zubair, H. M. K., Ali, G., & Arslan, M. (2014). Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 302-309.

- Islam, M. B. (2012). Factors Affecting Quality of Work Life: An Analysis on Employees of Private Limited Companies in Bangladesh. *Global Journal of Management and Business Research*, 12 (18), 22-31.
- Jaidev, U.P. (2013). Socio-Psychological Determinant of Quality Work Life among Academicians. *International Journal of Science and Research*, 4(8), 2039-2043.
- Leblebici, D. (2012). Impact of Workplace Quality on Employee's Productivity: Case Study of A Bank in Turkey. *Journal of Business, Economics & Finance*, 1(1), 38-49.
- Mejbel, A. A., Almasfir, M. K., Siron, R., & Alnaser, A. S. M. (2013). The Drivers of Quality of Working Life (QWL): A Critical Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(10), 398-405.
- Naveed, A., Usman, A., & Bushra, F. (2011). Promotion: A Predictor of Job Satisfaction A Study of Glass Industry of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*. 2 (16), 301-305.
- Othman, A. E. A., Suleimen, W. (2013). An Analysis of causes of poor attitude to work. *Social and Behavioral Sciences*, 97, 194-200.
- Priyatno, D., (2012). ***Belajar Cepat Olah Data Statistik dengan SPSS***. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sandu, N., & Prabhakar, R. (2012). Factors Influencing the Quality of Work Life in the Indian Banking Industry: An Empirical Study. DOI: 10.77761/IPEDR, 55(23).
- Sheel, S., Sindhwani, B. K., Goell, S., & Pathak, S. (2012). Quality of Work Life, Employee Performance and Career Growth Opportunities: A Literature Review. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(2), 291-300.

- Sholihin, M. & Ratmono, D., (2013). ***Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 untuk Hubungan Nonlinear dalam Penelitian Sosial dan Bisnis***. Yogyakarta: Andi
- Srivastava, S., Kanpur, R. (2014). A Study on Quality of Work Life: Key elements & It's Implications. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(3), 54-59.
- Sugiyono., (2013). ***Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)***. Bandung: Alfabeta.
- Taiwo, A. S. (2010). The Influence of Work Environment on Workers Productivity: A Case of Selected Oil and Gas Industry in Lagos, Nigeria. *African Journal of Business Management*, 4(3), 299-307.
- Umar, H., (2002). ***Metode Riset Komunikasi Organisasi: Sebuah Pendekatan Kuantitatif, Dilengkapi dengan Contoh Proposal dan Hasil Riset Komunikasi Organisasi***. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Valizadeh, A., & Gharemani, J. (2012). The relationship between organizational culture and quality of working life of employees. *European Journal of Experimental Biology*, 2(5), 1722-1727.
- Widarjono, A., (2015). ***Analisis Multivariat Terapan dengan Program SPSS, AMOS, dan SMARTPLS***. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Wouters, K., & Jeroen, M. (2014). Surveying organizational culture to explore grid-group cultural theory: Instrument design and preliminary empirical results. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(2), 224-246.
- Yamoah, E. E. (2013). Relationship between Compensation and Employee Productivity. *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, 2(1), 110-114.