

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 *Quality of Work Life*

Mendefinisikan *Quality of Work Life* secara konseptual sulit karena cakupannya yang luas, oleh karena itu para pakar mengemukakan definisi yang berbeda satu sama lain. *Quality of Work Life* yang baik diketahui dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja para pegawai yang selanjutnya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka.

2.1.1.1 Pengertian *Quality of Work Life*

Ada beberapa pengertian tentang *Quality of Work Life* yang dikemukakan oleh beberapa ahli sebagai berikut:

Veithzal (2010: 874) berpendapat bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan usaha yang sistematis dari organisasi untuk memberikan kesempatan yang lebih besar kepada pekerja untuk mempengaruhi pekerjaan mereka dan kontribusi mereka terhadap pencapaian efektivitas perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Werther & Davis dalam Wirawan (2015: 97) "*Quality of work life means having good supervision, good working conditions, good pay and benefits, and an interesting challenging, and rewarding job*". Dapat diartikan bahwa *Quality of Work Life* berarti memiliki pengawasan yang baik, kondisi kerja

yang baik, gaji dan tunjangan yang baik, serta pekerjaan yang menantang dan menguntungkan.

Reddy M. & Reddy P. (2013) menyatakan definisi *Quality of Work Life* sebagai berikut “Secara umum *Quality of Work Life* melibatkan empat bagian utama: perawatan kesehatan kerja, waktu kerja yang sesuai, gaji yang sesuai dan lingkungan kerja yang aman menjadi dasar seseorang menikmati pekerjaannya”.

Dapat disimpulkan bahwa *Quality of Work Life* adalah usaha yang sistematis dari organisasi untuk memberikan kesempatan kepada pekerja untuk mempengaruhi pekerjaan mereka terhadap pencapaian efektivitas perusahaan. QWL yang baik ditandai dengan adanya: supervisi yang baik, kondisi kerja yang baik, lingkungan kerja yang aman, gaji dan tunjangan yang sesuai.

2.1.1.2 Dimensi *Quality of Work Life*

Menurut Sinha dalam Wirawan (2015: 101) mengemukakan dimensi *Quality of Work Life* sebagai berikut:

1. Komunikasi

Organisasi dapat meningkatkan *Quality Of Work Life* melalui komunikasi yang berkualitas mengenai visi dan misi melalui tim briefing sebagai langkah pertama dari partisipasi para pegawai.

2. Pengembangan dan pertumbuhan karier

Tujuan daripada perencanaan karier sebagai bagian dari program pengembangan pegawai bukan hanya untuk membantu para pegawai merasa majikan menginvestasikan mereka, tetapi juga membantu para

pegawai memamanajemi banyak aspek dari kehidupan mereka dan membebaskan jalur karier mereka.

3. Komitmen organisasi

Studi-studi telah menyimpulkan bahwa pegawai yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai dorongan untuk masuk kerja dan mempunyai sikap positif mengenai pekerjaan di organisasi daripada yang komitmen organisasinya rendah. Komitmen organisasi juga terkait dengan keinginan untuk meninggalkan (*turnover*) organisasi. Organisasi berupaya untuk mengembangkan komitmen organisasi agar para pegawainya tidak pindah ke organisasi lainnya.

4. Dukungan emosional supervisor

Dukungan emosional di tempat kerja membantu keseimbangan kerja antara kerja dengan peran-peran keluarga karena level energi pegawai. Dukungan supervisor membantu mendorong level energi pegawai melalui mendiskusikan problem-problem yang terkait dengan keluarga, memperkuat citra diri dengan memberikan balikan dan mengurangi stres dengan menunjukkan pemahaman kehidupan keluarga pegawai.

5. Pengaturan kerja yang fleksibel

Pengaturan kerja yang fleksibel berkontribusi kepada motivasi dan dedikasi pekerjaan. Pengaturan kerja memungkinkan pegawai untuk mempergunakan waktu lebih efisien dengan membuat skedul aktivitas dengan cara yang cocok dengan situasi terbaik.

6. Budaya responsif pegawai keluarga

Budaya organisasi yang mengombinasikan peran kerja dan keluarga penting bagi yang mencari keseimbangan antara kerja dan keluarga. Suatu dukungan lingkungan kerja menyediakan pegawai sumber-sumber emosional seperti pemahaman, nasihat dan pengakuan. Jika organisasi mempunyai pemahaman sikap terhadap para pegawai yang mengombinasikan peran kerja dan keluarga (budaya responsif dan keluarga) pegawai tak mungkin untuk khawatir terhadap peluang karier jika mereka mengurangi jumlah jam kerjanya karena tanggung jawab keluarga.

7. Motivasi pegawai

Penting untuk diakui bahwa para individu mempunyai motif unik untuk bekerja dan sering kompleks untuk mengetahui apa yang memotivasi para tenaga kerja. *Quality of Work Life* memfokuskan kepada mengenai semua aspek kehidupan kerja yang relevan kepada kepuasan kerja dan motivasi pekerja, dan bahwa *Quality of Work Life* terkait dengan kesejahteraan para pegawai.

8. Iklim organisasi

Fokus dari iklim organisasi yakni mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi; mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam sifat organisasi.

9. Dukungan organisasi

Dukungan organisasi didefinisikan sebagai sampai seberapa jauh para pegawai mempersepsikan bahwa organisasi memberi nilai kontribusi mereka dan merawat mengenai kesejahteraannya. Hal ini merupakan faktor kunci dalam mempengaruhi komitmen pegawai kepada organisasi, kepuasan kerja dan kualitas umum *Quality of Work Life*.

10. Kompensasi

Di samping imbalan dan benefit, level dukungan yang diciptakan oleh struktur kompensasi juga merupakan indikasi *Quality of Work Life*. Kompensasi yang diberikan harus mencukupi, harus proporsional.

2.1.1.3 Tujuan *Quality of Work Life*

Indonesia sebagai negara yang sedang berkembang dan kehidupan para tenaga kerjanya masih minimal dan setiap tahun berdemonstrasi untuk memperjuangkan nasibnya, perlu dibangun sistem *Quality of Work Life* di setiap perusahaan dan industrinya. Menurut Wirawan (2015: 104) tujuan dari pembangunan sistem *Quality of Work Life* adalah:

1. Memperbaiki kepuasan kerja pekerja.

Kepuasan kerja sangat penting bagi individu pekerja dan organisasi di mana pekerja berada. Bagi pekerja, kepuasan kerja dapat mencegah para pekerja menderita penyakit fisik dan psikologi; meningkatkan motivasi kerja; loyalitas; semangat kerja yang akan memacu kinerjanya. Jika kinerja pekerja tinggi maka kinerja perusahaan juga akan tinggi.

2. Memperbaiki keselamatan dan kesehatan kerja.

Dengan dibangunnya sistem *Quality of Work Life* yang baik, maka perusahaan atau organisasi dapat mengembangkan lingkungan kerja yang aman bebas dari kecelakaan kerja dan kesehatan pribadi individu pekerja.

3. Meningkatkan kinerja para pekerja.

Tujuan akhir dari *Quality of Work Life* adalah meningkatkan kinerja para pekerja. Ketika suatu perusahaan atau organisasi memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik maka meningkatnya kinerja karyawan dapat berimbas pada kinerja organisasi.

4. Menciptakan pembelajaran organisasi.

Quality of Work Life membangun pembelajaran organisasi di mana organisasi berupaya mengembangkan para pekerjanya secara terus menerus dan pekerja menerapkan ilmu pengetahuan dan keterampilannya untuk melaksanakan pekerjaannya dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

5. Mendukung manajemen perubahan.

Perubahan yang dilakukan oleh perusahaan harus didukung oleh para pekerja dan akan mempengaruhi kehidupan mereka. Sering perubahan mendapatkan resistensi dari para pekerja karena akibat negatif yang diderita oleh mereka. Jika perusahaan melaksanakan *Quality of Work Life*, para pekerja diikutsertakan dalam merencanakan dan melaksanakan perubahan.

2.1.1.4 Praktik *Quality of Work Life*

Reddy M dan Reddy P (2013) mengemukakan delapan bidang program *Quality of Work Life* ideal. Bidang-bidang tersebut adalah:

1. Kompensasi yang mencukupi dan adil.

Bidang ini fundamental bagi *Quality of Work Life*, manusia bekerja untuk kehidupan, karena itu kesuksesannya tergantung pada pemenuhan kehidupannya. Kompensasi yang diberikan harus mencukupi, harus proporsional kepada tenaga kerja dan harus terjadi konsistensi internal di antara upah para tenaga kerja.

2. Kondisi kerja yang aman dan sehat.

Kondisi kerja yang tidak aman dan berbahaya menyebabkan problem baik kepada pegawai dan majikan. Mungkin ada keuntungan kecil bagi para majikan dalam waktu jangka pendek, akan tetapi dalam jangka menengah dan panjang akan mempengaruhi produktivitas para pegawai. Oleh karena itu, investmen yang mencukupi harus dilakukan untuk memastikan terciptanya kondisi kerja yang aman dan sehat.

3. Peluang segera pemakaian dan mengembangkan kapasitas manusia.

Pekerjaan telah menjadi rutin, tak bermakna dan terlalu terspesialisasi menghilangkan pemenuhan kepuasan pegawai. Oleh karena itu, upaya harus dibuat untuk meningkatkan otonomi, perspektif dan mengekspose keterampilan multiple.

4. Peluang untuk terus tumbuh dan sekuriti di masa yang akan datang.

Hal ini berhubungan dengan prospek karier dari para pegawai. Jalur karier yang bermakna harus diletakkan dan pemetaan karir dari para pegawai harus diikuti. Ketentuan peluang kemajuan merupakan peran sentral dalam *Quality of Work Life*.

5. Integrasi sosial dalam organisasi kerja.

Hubungan antara para pegawai merupakan indikator organisasi kerja yang sehat. Oleh karena itu, peluang harus disediakan untuk interaksi formal dan informal. Semua golongan agama, ras, keterampilan dan pangkat harus diperlakukan sama dalam platform sosial. Dengan kata lain, menciptakan lingkungan yang egalitarian.

6. Konstitusionalisme dalam organisasi kerja.

Hal ini terkait dengan norma organisai yang mempengaruhi kebebasan dari pegawai. Upaya harus dibuat untuk melihat norma yang benar dibentuk dalam organisasi. Hal ini berarti adanya kebebasan berbicara, dan kebebasan untuk berbeda mengenai hal tertentu.

7. Kerja dan tempat total kehidupan.

Para pegawai tidak diperbolehkan secara terus menerus memaksakan diri untuk terus bekerja. Kerja keras yang terus menerus mengakibatkan siksaan psikologi dan fisik. Oleh karena itu, harus ada keseimbangan antara kehidupan personal dan profesional. Organisasi harus menciptakan liburan untuk memperkaya kehidupan para pegawai.

8. Relevansi sosial kehidupan kerja.

Para pegawai harus diberikan perspektif bagaimana pekerjaannya dalam organisasi membantu masyarakat. Hal ini esensial untuk membangun relevansi eksistan para pegawai kepada masyarakat di mana mereka tinggal.

2.1.1.5 Indikator *Quality of Work Life*

Menurut Walton dalam Wirawan (2015: 107) mengemukakan lima indikator dari *Quality of Work Life*, sebagai berikut:

1. Kompensasi yang mencukupi dan adil.
2. Lingkungan yang aman dan sehat.
3. Pertumbuhan dan sekuriti.
4. Pengembangan kapabilitas manusia.
5. Total ruang kehidupan.

Ad.1 Kompensasi yang mencukupi dan adil

Apakah upah yang diterima sepenuhnya memenuhi standar yang ditetapkan mencukupi atau standar subjektif penerima? Sejumlah partisipasi menyatakan bahwa mereka percaya level gaji harus dimandatkan.

Ad.2 Lingkungan yang aman dan sehat

Secara komprehensif diterima bahwa para pegawai harus diekspos kepada kondisi kerja yang terhindar dari ancaman kesehatan fisik dan mental.

Ad.3 Pertumbuhan dan sekuriti

Sekuriti pekerjaan menunjukkan mengenai pekerjaan seseorang. Banyak organisasi telah melangkah ke arah fungsional dan fleksibilitas numerical yang menghasilkan tuntutan kepada jenis baru keterampilan dan keahlian di samping perubahan kontrak-kontrak pekerjaan.

Ad.4 Pengembangan kapabilitas manusia

Peluang pembelajaran dan kebijakan keterampilan telah terbukti mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja dan mengurangi stres pekerjaan yang akan mengarah QWL yang lebih baik.

Ad.5 Total ruang kehidupan

Komponen utama QWL yang sangat penting bagi pegawai dan majikan adalah hubungan antara kehidupan dan kehidupan rumah. Dalam mempertinggi lingkungan kompetitif sulit untuk memisahkan rumah dan kehidupan kerja.

2.1.2 Rotasi Kerja

Rotasi kerja adalah pendekatan yang penting dari desain pekerjaan serta kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja SDM. Dalam hal ini rotasi pekerjaan diharapkan dapat mengurangi monoton atau kebosanan kerja, mempersiapkan manajemen kerja yang lebih baik, meningkatkan komunikasi sosial, dan meningkatkan kemampuan keterampilan dalam bekerja.

2.1.2.1 Pengertian Rotasi Kerja

Menurut Wirawan (2015: 95) rotasi kerja adalah memindahkan seorang pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam suatu organisasi. *Job rotation* dapat dilakukan ketika seorang pegawai baru (*trainee*) dalam rangka pelatihan pegawai baru ditempatkan di berbagai unit kerja untuk memahami pekerjaan-pekerjaan di berbagai unit kerja dalam organisasi. Rotasi pekerjaan dapat juga dilakukan terhadap pegawai lama yang dipindahkan dari satu unit kerja ke unit kerja lainnya dalam organisasi yang sama.

Hani (2011: 41) memberikan pengertian “rotasi jabatan yaitu memindahkan para karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain. Pekerjaan-pekerjaan itu secara nyata tidak berubah, hanya para karyawan yang berputar dengan tujuan untuk mengatasi sifat monoton dari pekerjaan yang sangat terspesialisasi melalui pemberian kesempatan untuk menggunakan berbagai keterampilan”.

Menurut Irham (2016: 165) memberikan definisi yaitu “suatu *job rotation* atau perputaran jabatan merupakan suatu mutasi personal yang dilakukan secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat/golongan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan seseorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan. Dalam metode *job rotation* para karyawan yang mengalami perpindahan secara rutin dalam suatu pekerjaan ke pekerjaan lain untuk memperoleh pengetahuan organisasi atau perusahaan secara menyeluruh”.

Dari beberapa definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa rotasi merupakan suatu proses perpindahan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat/golongan dengan tujuan untuk meningkatkan, pengetahuan, pengalaman, wawasan, keahlian pegawai dan untuk mengatasi kejenuhan.

2.1.2.2 Manfaat dan Tujuan Rotasi Kerja

Menurut Hamid (2012: 184) mengemukakan beberapa keuntungan yang dapat diambil dari rotasi yaitu antara lain:

1. Memberikan latar belakang umum tentang organisasi, dan karenanya memberikan sudut pandang yang bersifat organisasional.
2. Mendorong kerjasama antar departemen/unit kerja karena para manajer telah melihat banyak segi persoalan yang dihadapi organisasi.
3. Memperkenalkan sudut pandang yang segar secara periodik kepada berbagai unit kerja.
4. Mendorong keluwesan organisasi melalui penciptaan sumber daya manusia.
5. Mampu melaksanakan penilaian prestasi secara komperatif dengan lebih objektif.
6. Memperoleh keunggulan dari *on the job training* dalam situasi.

Sedangkan tujuan dari rotasi adalah untuk menambah pengetahuan, pengalaman, meningkatkan keterampilan, dan mengatasi kejenuhan, karena mungkin terlalu lama dalam suatu pekerjaan yang ditugaskan kepada para

karyawan. Untuk lebih jelasnya penulis akan mengemukakan manfaat rotasi karyawan menurut Kasmir (2016: 70) sebagai berikut:

1. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi tenaga kerja yang stabil (*personal stability*).
2. Dengan dilakukannya rotasi kerja, dapat membuka kesempatan untuk mengembangkan karier.
3. Memperluas dan menambah pengetahuan.
4. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan.
5. Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja.
6. Membuka kesempatan untuk terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja.
7. Rotasi kerja dilakukan sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran.

2.1.2.3 Sebab dan Alasan Rotasi Kerja

Menurut Wirawan (2015: 96) terdapat dua sebab dan alasan terjadinya rotasi, yaitu:

1. Permintaan sendiri

Rotasi atas permintaan sendiri adalah rotasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi yang bersangkutan. Rotasi permintaan sendiri ini pada umumnya hanya kepada jabatan yang

peringkatnya sama baiknya, artinya kekuasaan dan tanggung jawab maupun besarnya balas jasa tetap sama. Cara karyawan itu mengajukan permohonan dengan mengemukakan alasan-alasan kepada pimpinan organisasi yang bersangkutan.

Adapun alasan-alasan tersebut dikarenakan:

- a. Kesehatan, fisik dan mental karyawan kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan, misalnya karyawan yang minta dirotasikan dari dinas luar/ lapangan ke dinas kantor/ dalam.
- b. Keluarga, kepentingan karyawan akan hubungan keluarganya yang memaksanya untuk bertugas satu daerah dengan keluarganya, misalnya harus merawat orang tua yang sudah lanjut usia.
- c. Kerjasama, hubungan kerja dengan karyawan lain maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi prestasi kerja sehingga diperlukan suatu penyesuaian ataupun perubahan posisi kerja, misalnya seorang karyawan yang tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perkelahian.

2. Alih Tugas Produktif

Alih Tugas Produktif adalah rotasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Alih tugas produktif ini didasarkan pada hasil

penilaian prestasi kerja karyawan yang berprestasi baik di promosikan, sedangkan karyawan yang tidak berprestasi dan tidak disiplin didemosikan. Alasan lain alih tugas produktif didasarkan kepada kecakapan, kemampuan, sikap dan disiplin karyawan.

Menurut Wirawan (2015:97) terdapat beberapa jenis alih tugas produktif, diantaranya:

a. *Production transfer*

Suatu bentuk mutasi horizontal yang ditujukan untuk mengisi kekosongan pekerjaan pada suatu posisi/ jabatan tertentu yang harus segera diisi oleh karyawan lain agar kontinuitas produksi dan peningkatannya dapat terjamin.

b. *Replacement transfer*

Merupakan penggantian tenaga kerja dalam organisasi yang ditujukan untuk mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman. *Replacement transfer* biasanya dilakukan apabila suatu organisasi harus melakukan pensiutan tenaga kerja.

c. *Personality transfer*

Suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan tenaga kerja yang memiliki kecakapan tertentu pada jabatan/ posisi yang memang membutuhkan kecakapan tersebut. *Personality transfer* dapat pula diartikan sebagai

pemindahan tenaga kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kecakapan yang dimilikinya.

d. *Shift transfer*

Suatu bentuk mutasi horizontal berupa pemindahan sekelompok tenaga kerja yang melaksanakan suatu pekerjaan/ jabatan yang sama. Pemindahan tersebut terjadi karena jabatan/ pekerjaan tersebut harus dilakukan oleh banyak tenaga kerja yang masing-masing tergabung dalam kelompok-kelompok kerja.

e. *Remedial transfer*

Suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan seorang tenaga kerja pada jabatan atau posisi pekerjaan yang sesuai dengan kondisi kerja yang bersangkutan.

f. *Personil transfer*

Suatu bentuk mutasi horizontal yang terjadi atas kehendak atau keinginan dari tenaga kerja yang bersangkutan. Banyak alasan yang menyebabkan karyawan menginginkan rotasi, misalnya karena karyawan merasa tidak sesuai dengan bawahannya, tidak sesuai dengan minat dan bakatnya, ataupun alasan-alasan lain yang dapat diterima oleh pimpinan organisasi.

g. *Production transfer*

Suatu bentuk mutasi horizontal yang terjadi atas prakarsa organisasi sendiri. Misalnya karena alasan untuk meningkatkan produktivitas, reorganisasi dan alasan lainnya.

2.1.2.4 Indikator Rotasi Kerja

Menurut Kasmir (2016: 72) unsur-unsur rotasi adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan kerja
2. Sikap kerja
3. Kondisi kerja
4. Sikap pribadi

Ad.1 Kemampuan kerja

Rotasi yang dilakukan dapat menambah pengetahuan dan keterampilan karyawan. Serta penguasaan pekerjaan setelah dilakukannya rotasi.

Ad.2 Sikap kerja

Kemampuan kerjasama karyawan dengan rekan kerja di lingkungan kerja baru yang ditempatinya.

Ad.3 Kondisi kerja

Apakah terdapat perubahan pada kondisi kerja sebelum dan setelah dilakukan rotasi kerja.

Ad.4 Sikap pribadi

Bagaimana sikap dan minat karyawan terhadap pekerjaan setelah dilakukannya dirotasi.

2.1.3 Kinerja Pegawai

Kinerja pada umumnya dapat diartikan sebagai ukuran bagi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja merupakan landasan bagi produktivitas dan mempunyai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Anwar (2013: 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Fahmi (2014: 127) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang di hasilkan selama satu periode waktu.

Kasmir (2016: 182) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Baik atau buruknya kinerja seorang karyawan dapat di pengaruhi oleh sejumlah faktor. Menurut Anwar (2013: 67) terdapat dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu:

1. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, manusia memiliki dua kemampuan yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality*. Kemampuan *reality* merupakan penggabungan antara *knowledge* (pengetahuan) dan *skill*

(keterampilan). Untuk dapat mencapai kinerja yang baik, maka karyawan harus memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya.

2. Faktor Motivasi (*motivation*)

Tiap karyawan dalam organisasi memiliki motivasi di dalam dirinya untuk bekerja dalam mencapai tujuannya. Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja yang menggerakkan dirinya secara terarah untuk mencapai tujuan kerjanya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Motivasi karyawan untuk bekerja biasanya terbentuk karena adanya alasan-alasan tertentu, misalnya untuk memperoleh gaji, hadiah dan lain-lain.

Sementara menurut Kasmir (2016: 189) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya.

3. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawannya.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang memiliki kepribadian atau karakter yang buruk, akan bekerja secara tidak sungguh-sungguh dan kurang bertanggung jawab dan pada akhirnya hasil pekerjaannya pun tidak atau kurang baik dan tentu saja hal ini akan mempengaruhi kinerja yang ikut buruk pula.

5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak

perusahaan), maka karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Makin termotivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan maka kinerja pun akan meningkat.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya.

7. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi. Kebiasaan ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan ini akan mempengaruhi kinerja seseorang.

8. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik.

2.1.3.3 Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Irham (2016: 203) “Penilaian Kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut”. Penilaian tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan atau yang biasa disebut perbaikan yang berkelanjutan.

Menurut Anwar (2010: 13) secara singkat dapat disimpulkan bahwa prinsip dasar penilaian/ evaluasi kinerja sebagai berikut:

1. Fokusnya adalah membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi kinerja. Jadi bukan semata-mata menyelesaikan persoalan itu sendiri, namun pimpinan dan karyawan mampu menyelesaikan persoalannya dengan baik setiap saat, setiap ada persoalan baru. Jadi yang penting adalah kemampuannya.
2. Selalu didasarkan atas suatu pertemuan pendapat, misalnya dari hasil diskusi antara karyawan dengan penyelia langsung, suatu diskusi yang konstruktif untuk mencari jalan yang terbaik dalam meningkatkan mutu yang tinggi.

3. Suatu proses manajemen yang alami, jangan merasa dan menimbulkan kesan terpaksa, namun dimasukkan secara sadar ke dalam *corporate planning*, dilakukan secara periodik, terarah dan terprogram, bukan kegiatan yang hanya setahun sekali atau kegiatan yang dilakukan jika manajer ingat saja.

2.1.3.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Anwar (2010: 12) penilaian kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung dari para pelaksanaannya, yaitu para karyawannya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam *corporate planning*-nya.

Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Veithzal (2010: 551) dapat digunakan untuk:

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi: identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, dan identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pemutusan hubungan kerja dan mengidentifikasi yang buruk.

3. Keperluan perusahaan, yang meliputi: perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM, dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi, yang meliputi: kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

2.1.3.5 Indikator Kinerja

Indikator kinerja karyawan menurut Anwar (2013: 70), ia berpendapat untuk mengukur apakah karyawan berkinerja baik pada pekerjaan mereka. pengukuran kinerja karyawan dapat bervariasi berdasarkan sifat pekerjaan, jenis organisasi dan sektor organisasi. Secara umum, kinerja diukur dari:

1. Ketepatan waktu
2. Deskripsi pekerjaan
3. Kuantitas
4. Kualitas

Ad.1 Ketepatan Waktu

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Ad.2 Deskripsi Pekerjaan

Pernyataan tertulis yang menjelaskan tentang tanggung jawab yang harus dilaksanakan dari suatu pekerjaan tertentu.

Ad.3 Kuantitas

Seseorang dapat menyelesaikan pekerjaannya dalam periode waktu yang telah ditentukan.

Ad.4 Kualitas

Setiap karyawan dalam mampu mengenal dan menyelesaikan masalah yang relevan serta memiliki sikap kerja yang positif di tempat kerja.

2.1.4 Stres Kerja

Kata stres bermula dari kata latin "*Stringer*" yang berarti ketegangan dan tekanan. Stres kerja memiliki arti yang berbeda-beda bagi masing-masing individu dilihat dari kemampuan setiap orang yang berbeda-beda pula. Stres merupakan sesuatu yang tidak diharapkan yang muncul karena tingginya suatu tuntutan lingkungan pada seseorang.

2.1.4.1 Pengertian Stres Kerja

Menurut Anwar (2013: 157) stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari *Simptom*, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup dan lain-lain.

Fahmi (2014: 256) Stres adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang di luar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka ini akan berdampak pada kesehatannya. Stres tidak timbul begitu saja

namun sebab-sebab stres timbul umumnya diikuti oleh faktor peristiwa yang mempengaruhi kejiwaan seseorang, dan peristiwa itu terjadi di luar dari kemampuannya sehingga kondisi tersebut telah menekan jiwanya.

Sementara menurut Veithzal (2015: 724) stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan suatu keadaan yang muncul dari diri seorang karyawan yang diakibatkan adanya tuntutan pekerjaan serta ketidaksesuaian antara harapan dan hasil yang diterima. Salah satu kondisi timbulnya stres disebabkan ketika seseorang melakukan sesuatu yang tidak sesuai dengan hati nuraninya namun tidak sanggup menolaknya, sehingga timbul pertentangan diri yang kuat atau kontra dengan batinnya.

2.1.4.2 Penyebab Stres Kerja

Anwar (2013: 157) berpendapat, stres kerja disebabkan oleh:

1. Beban kerja dirasa terlalu berat.
2. Waktu kerja yang mendesak.
3. Kualitas pengawasan kerja yang rendah.
4. Iklim kerja yang tidak sehat.
5. Konflik kerja.

Sementara menurut Fahmi (2014: 257) stres yang dialami oleh seseorang biasanya dibagi kepada dua faktor yang menjadi penyebabnya, yaitu:

1. Stres karena tekanan dari dalam (*internal factor*)

Ketika di dalam keluarga ia merasa sangat tertekan dan tidak mampu menjadi dirinya sendiri karena setiap hari ia harus melaksanakan rutinitas kehidupan hasil dari perintah orang lain yang bersifat memaksa namun ia sendiri tidak kuasa untuk menolak.

2. Stres karena tekanan dari luar (*external factor*)

Contoh kasus faktor eksternal dapat kita sebut sebagai kondisi tekanan pekerjaan dari tempat di mana ia bekerja. Sering perintah pimpinan yang begitu memaksa agar bekerja sesuai target atau bahkan harus di atas target, sementara kemampuan seorang karyawan tidak sesuai target walaupun sebenarnya ia telah memaksa dengan sekuat tenaga namun itu tidak sanggup dilakukannya maka ini mampu menimbulkan stres.

2.1.4.3 Pendekatan Stres Kerja

Anwar (2013: 157-158) menyebutkan ada empat pendekatan terhadap stres kerja, yaitu:

1. Pendekatan Dukungan Sosial (*social support*)

Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan. Misalnya, bermain *game*, lelucon.

2. Pendekatan Melalui Meditasi (*meditation*)

Pendekatan ini perlu dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendorkan kerja otot, dan menenangkan emosi.

3. Pendekatan Melalui *Biofeedback*

Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis. Misalnya melalui bimbingan dokter, psikiater dan psikolog, sehingga diharapkan karyawan dapat menghilangkan stres yang dialaminya.

4. Pendekatan Kesehatan Pribadi

Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini karyawan secara periode waktu yang kontinu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi, pengaturan gizi dan olahraga secara teratur.

2.1.4.4 Indikator Stres Kerja

Indikator dari stres kerja menurut Fahmi (2014: 259), yaitu:

1. Tuntutan tugas
2. Tuntutan peran
3. Tuntutan antar pribadi
4. Struktur organisasi
5. Kepemimpinan

Ad.1 Tuntutan tugas

Faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, beban kerja.

Ad.2 Tuntutan peran

Beban peran yang berlebihan dialami ketika karyawan diharapkan melakukan lebih banyak daripada waktu yang ada.

Ad.3 Tuntutan antar pribadi

Merupakan tekanan yang diciptakan oleh pegawai lain seperti, menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok.

Ad.4 Struktur organisasi

Gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang dan tanggung jawab.

Ad.5 Kepemimpinan

Ditunjukkan dengan bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi dan mengawasi bawahannya, apakah dengan menciptakan suasana kerja yang tegang atau dengan sifat mengayomi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk menguatkan bahwa adanya pengaruh antara *Quality of Work Life* dan rotasi kerja terhadap kinerja melalui stres kerja, bisa dilihat pada tabel penelitian terdahulu:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	Emi Nursanti, Naili Farida, Widayanto (2014)	Pengaruh Rotasi Kerja, Pengawasan Kerja dan	Rotasi kerja berpengaruh terhadap motivasi, variabel pengawasan kerja berpengaruh	Rotasi kerja dan kinerja karyawan	<i>Quality of Work Life</i> dan stres kerja	Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Vol.3 No.3, 1-10

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Manfaat Group Kabupaten Semarang	terhadap motivasi, kompensasi berpengaruh terhadap motivasi, variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja, rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja.			
2.	Cristine Julvia (2016)	Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil analisis mengenai pengaruh stress kerja dengan kinerja karyawan, diketahui bahwa hasilnya adalah signifikan berpengaruh negatif, sedangkan pada hasil analisis pengaruh konflik kerja dengan kinerja karyawan didapati signifikan berpengaruh positif.	Stres kerja, kinerja karyawan	<i>Quality of Work Life</i> , rotasi kerja	Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, Vol 16 No.1, 59-72
3.	Kurniasari Pratiwi, Fathul Himam (2014)	Kualitas Kehidupan Kerja Ditinjau Dari Kepuasan Kerja dan	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan kerja dan variabel persepsi terhadap	<i>Quality of Work Life</i> dan kinerja karyawan	Rotasi kerja dan stres kerja	Jurnal Psikologi Undip, Vol.13 No.1, 42-49

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		Persepsi Terhadap Kinerja	variabel kinerja terhadap variabel <i>Quality of Work Life</i> .			
4.	Saryanto, Dheasey Ambonin gtyas (2017)	Pengaruh Rotasi Kerja, Stres, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Ada pengaruh antara rotasi kerja terhadap kinerja. Ada pengaruh antara stress kerja terhadap kinerja. Ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja, dan ada pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja.	Rotasi kerja, stres dan kinerja karyawan	<i>Quality of Work life</i>	Journal of Management, Vol. 3 No.3, 2502-2512
5.	Darrylia Jennyfer Darwin (2017)	Pengaruh Motivasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja dengan Keterlibatan Kerja sebagai Variabel Intervening (Pada Karyawan bagian Promosi) PT. Fitrafood International	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel keterlibatan kerja, variabel stres berpengaruh signifikan terhadap variabel keterlibatan kerja, variabel keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel	Stres kerja, kinerja karyawan	<i>Quality of Work Life</i> , rotasi kerja	Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga (JEBA), Vol. 27 No.1, 2338-2357

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
			kinerja karyawan, dan variabel stres kerja berpengaruh signifikan variabel kinerja karyawan.			
6.	Taufikur Rahman, Siti Solikhah (2016)	Analisis Pengaruh Rotasi Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Rotasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Rotasi kerja dan kinerja karyawan	<i>Quality of Work life</i> dan stres kerja	Jurnal Muqtasid, Vol. 7, No.2, 23-49
7.	Wahibur Rokhman (2017)	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, <i>Turnover Intention</i> dan Stres Kerja: Studi Pada BMT di Kudus	Terdapat pengaruh positif signifikan <i>Quality of Work Life</i> terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Serta terdapat pengaruh negatif signifikan antara <i>Quality of Work Life</i> terhadap <i>turnover intention</i> dan stres kerja.	<i>Quality of Work Life</i> dan stres kerja	Rotasi kerja dan kinerja karyawan	Conference In Business, Accounting, and Management (CBAM) Vol.1 No.4, 1135-1145
8.	Muslikha (2011)	Pengaruh Rotasi Kerja Pada Pekerjaan Batik	Hasil uji statistik terhadap perbedaan stres kerja setelah perlakuan rotasi	Rotasi kerja dan stres kerja	<i>Quality of Work Life</i> dan kinerja karyawan	Skripsi. Program Diploma IV Kesehatan Kerja.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		Tulis Terhadap Stres Kerja Pekerja Wanita Di Industri Batik Tulis Brotseno Desa Kliwonan Masaran Sragen	antara kelompok 1 dengan kelompok 2 menunjukkan nilai signifikan $p=0.03$ Sedangkan hasil uji sebelum dilakukan perlakuan rotasi kerja menunjukkan nilai yang tidak signifikan $p=0.967$			Fakultas Kedokteran Universitas Sebelas Maret, Surakarta: dipublikasikan. (<i>digilib.uns.ac.id</i>).
9.	Noor Arifin (2012)	Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, dan Kepuasan Kerja pada CV. Duta Senenan Jepara	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kinerja; kepuasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan.	<i>Quality of Work Life</i> dan kinerja karyawan	Rotasi kerja dan stres kerja	Jurnal <i>Economia</i> , Vol.8 No.1, 11-21
10.	Yuyuk Liana (2011)	Rotasi Kerja, Stress, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Di Perbankan Kota Malang	Terdapat pengaruh signifikan antara rotasi kerja terhadap kepuasan kerja, stres kerja terhadap kepuasan kerja & rotasi kerja terhadap komitmen organisasi.	Rotasi kerja dan stres kerja	<i>Quality of Work Life</i> dan kinerja	Jurnal Manajemen dan Akuntansi, Vol. 1 No.2 173-192

2.3 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam perusahaan yang tidak dapat terpisahkan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi serta sebagai penggerak utama dalam pencapaian visi dan misi. Pencapaian tujuan organisasi akan terwujud apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini menandakan bahwa diperlukan adanya proses pengelolaan sumber daya manusia yang baik di dalam suatu perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan.

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

Menurut Reddy M. & Reddy P (2013) “Secara umum definisi *Quality of Work Life* melibatkan empat bagian utama: lingkungan kerja yang aman, perawatan kesehatan kerja, waktu kerja yang sesuai dan gaji yang sesuai, lingkungan kerja yang aman menjadi dasar seseorang menikmati pekerjaannya”. Adapun indikator yang digunakan untuk menilai *Quality of Work Life* menurut Walton dalam Wirawan (2015: 107), sebagai berikut:

1. Kompensasi yang mencukupi dan adil.
2. Lingkungan yang aman dan sehat.
3. Pertumbuhan dan sekuriti.
4. Pengembangan kapabilitas manusia.
5. Total ruang kehidupan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Wahibur (2013) menunjukkan variabel *Quality of Work Life* berpengaruh negatif signifikan terhadap stres kerja. Hasil ini membuktikan bahwa kualitas kehidupan kerja yang tinggi berbanding terbalik dengan tingkat stres kerja karyawan di perusahaan. Semakin berkualitas kehidupan kerja karyawan semakin kecil tingkat stres yang dialami. Sementara pada penelitian yang dilakukan Noor (2012) menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memperlihatkan kinerja yang bagus akan dihasilkan pekerja jika mereka dihargai dan diperlakukan dengan adil. Dimensi inilah yang menjadi indikasi kuat bahwa kualitas kehidupan kerja dianggap penting untuk mengelola SDM yang baik.

Rotasi pekerjaan merupakan salah satu program pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan kinerja karyawan. Suatu pekerjaan yang bersifat rutin dan hanya mengerjakan satu hal yang sama dalam waktu yang lama tentunya dapat menimbulkan kebosanan atau kejenuhan di mana semangat kerja dan kegairahan kerja akan menurun. Namun yang terjadi dilapangan, ditemukan banyak keluhan karyawan mengenai rotasi kerja, antara lain mengenai rentang waktu rotasi kerja, rotasi yang kurang

menyeluruh, tuntutan keberagaman keterampilan serta kesulitan beradaptasi dengan lingkungan kerja baru.

Irham (2016: 165) memberikan definisi rotasi kerja yaitu “*job rotation* merupakan suatu mutasi personal yang dilakukan secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat/ golongan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan seseorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan. Dalam metode *job rotation* para karyawan yang mengalami perpindahan secara rutin dalam suatu pekerjaan ke pekerjaan lain untuk memperoleh pengetahuan organisasi atau perusahaan secara menyeluruh”.

Menurut Kasmir (2016: 72) indikator yang berkaitan dengan rotasi adalah:

1. Kemampuan kerja
2. Sikap kerja
3. Kondisi kerja
4. Sikap pribadi

Pada penelitian yang dilakukan oleh Muslikhah (2011) memperlihatkan terdapat pengaruh signifikan yang terjadi setelah dilakukannya rotasi kerja pada karyawan. Yakni terjadinya penurunan tingkat stres setelah dilakukan rotasi kerja, hal ini menunjukkan perubahan kondisi psikologis tenaga kerja. Dengan dilakukannya rotasi kerja dapat mengurangi rasa jenuh pada rutinitas pekerjaan sehingga suasana kerja menjadi nyaman, suasana kerja yang nyaman membuat tenaga kerja terhindar dari stres kerja. Sementara pada penelitian yang dilakukan Saryanto dan Amboningtyas (2015) menunjukkan adanya pengaruh antara rotasi

kerja terhadap kinerja. Di mana terjadinya rotasi berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai.

Stres merupakan sesuatu yang tidak diharapkan yang muncul karena tingginya suatu tuntutan lingkungan pada seseorang. Stres kerja memiliki arti yang berbeda-beda bagi masing-masing individu dilihat dari kemampuan setiap orang yang berbeda-beda pula. Terjadinya stres dapat menimbulkan dampak yang negatif terhadap keadaan fisik maupun psikis seseorang.

Menurut Fahmi (2014: 256) stres adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang di luar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka ini akan berdampak pada kesehatannya. Stres tidak timbul begitu saja namun sebab-sebab stres timbul umumnya diikuti oleh faktor peristiwa yang mempengaruhi kejiwaan seseorang, dan peristiwa itu terjadi di luar dari kemampuannya sehingga kondisi tersebut telah menekan jiwanya.

Adapun indikator dari stres kerja menurut Fahmi (2014: 259), yaitu:

1. Tuntutan tugas
2. Tuntutan peran
3. Tuntutan antar pribadi
4. Struktur organisasi
5. Kepemimpinan

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Darrylia (2017) menunjukkan bahwa variabel stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini berarti jika terjadi tingkat stres kerja

yang tinggi pada tenaga kerja atau karyawan maka dapat berpengaruh pada penurunan kinerjanya.

Menurut Anwar (2013: 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Anwar (2013: 70) dapat diukur dari:

1. Ketepatan waktu
2. Deskripsi pekerjaan
3. Kuantitas
4. Kualitas

Tidak hanya kinerja yang tinggi yang diperlukan dalam suatu organisasi, tetapi penilaian pada karyawan perlu dilakukan oleh perusahaan atau organisasi, karena dalam penilaian kinerja perusahaan atau organisasi dapat mengetahui sejauhmana karyawan tersebut telah menjalankan tugasnya. Untuk menghasilkan kinerja yang baik, perusahaan atau organisasi perlu menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik dengan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, sistem penghargaan yang lebih baik, gaji yang layak dan adil serta kesempatan untuk mengembangkan diri karena dengan *Quality of Work Life* yang baik dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja para pegawai yang selanjutnya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka.

Adapun dilakukannya rotasi kerja terhadap pegawai diharapkan dapat meningkatkan kinerja mereka karena maksud dilakukannya rotasi adalah untuk

memperluas pengalaman maupun pengetahuan serta menghindarkan pegawai dari rasa kebosanan. Ketika faktor *Quality of Work Life* dapat dipenuhi serta rotasi kerja yang dilakukan memberi hasil yang sesuai dengan harapan maka kemungkinan terjadinya stres atau tingkat stres kerja yang dirasakan para pegawai menjadi rendah. Sehingga target atau tujuan yang diinginkan perusahaan atau organisasi dapat tercapai karena adanya kinerja yang baik dari para pegawai. Baik *Quality of Work Life* dan rotasi kerja mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja pegawai melalui stres kerja. Beberapa faktor tersebut tidak bisa dipisahkan satu dengan yang lainnya karena sama-sama mempunyai pengaruh.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *Quality of Work Life* dan rotasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai melalui stres kerja.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu **“Terdapat pengaruh *Quality Of Work Life* dan Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Stres Kerja di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis”**.